

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN  
LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISIÓN TELESSET - SPE BAJO LA  
METODOLOGÍA PMI®

NELSON GIOVANNY SOTO COBOS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C  
2015

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN  
LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISIÓN TELESET - SPE BAJO LA  
METODOLOGÍA PMI®

NELSON GIOVANNY SOTO COBOS

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN  
GERENCIA DE PROYECTOS

ING. ÉDGAR VELASCO ROJAS  
Asesor de Proyecto

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C  
2015

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C., 14 de Enero de 2016

A Dios, nuestros padres, profesores y la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy especial a las directivas de Teleset – Sony Pictures Entertainment, y en especial a la Directora Financiera Luisa Díaz por el espacio y disposición.

A Karen Celis y Lina Vence, por su aportes durante la formulación del Proyecto.

A Daniel Troncoso, quién hizo breves aportes al desarrollo del segundo capítulo.

Al Ingeniero Édgar Velasco, por su orientación y asesoría.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO.....	18
1. FORMULACIÓN .....	20
1.1. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN FUENTE DEL PROBLEMA.....	21
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.2.1. <i>Antecedentes del problema</i> .....	22
1.2.2. <i>Árbol de problemas</i> .....	28
1.2.3. <i>Descripción problema principal a resolver</i> .....	29
1.2.4. <i>Árbol de objetivos</i> .....	32
1.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	33
1.3.1. <i>Selección de alternativa</i> .....	34
1.3.2. <i>Descripción general de la alternativa seleccionada</i> .....	34
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO CASO .....	34
1.4.1. <i>General</i> .....	34
1.4.2. <i>Específicos</i> .....	34
1.5. MARCO METODOLÓGICO PARA REALIZAR TRABAJO DE GRADO .....	35
1.5.1. <i>Fuentes de información</i> .....	35
1.5.2. <i>Supuestos y restricciones</i> .....	36
2. ESTUDIOS Y EVALUACIONES .....	37
2.1. ESTUDIO TÉCNICO .....	37
2.1.1. <i>Institución / organización donde se presenta la necesidad o problema</i> .....	37
2.1.2. <i>Análisis y descripción del proceso a mejorar</i> .....	44
2.1.3. <i>Estado del arte</i> .....	45
2.1.3.1. <i>Modelo de madurez</i> .....	46
2.1.4. <i>Aplicación del estado del arte</i> .....	48
2.1.4.1. <i>Descripción del proceso</i> .....	49
2.2. SOSTENIBILIDAD .....	50
2.2.1. <i>Análisis del entorno</i> .....	50
2.2.2. <i>Involucrados</i> .....	52
2.2.3. <i>Risk Breakdown Structure -RIBS-</i> .....	54

2.2.4.	<i>Sostenibilidad</i> .....	55
2.2.5.	<i>Ciclo de vida y Eco-indicadores</i> .....	60
2.3.	ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO.....	63
2.3.1.	<i>Definición nivel Edt/Wbs que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación</i> .....	65
2.3.2.	<i>Resource Breakdown Structure -REBS-</i> .....	67
2.3.3.	<i>Cost Breakdown Structure -CBS-</i> .....	68
2.3.4.	<i>Presupuesto del caso de negocio</i> .....	69
2.3.5.	<i>Fuentes y usos de fondos</i> .....	71
2.3.6.	<i>Flujo de caja del proyecto</i> .....	72
2.3.7.	<i>Evaluación financiera</i> .....	73
2.3.8.	<i>Análisis de sensibilidad</i> .....	74
3.	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	76
3.1.	PROGRAMACIÓN.....	76
3.1.1.	LÍNEA BASE DE ALCANCE.....	77
3.1.2.	<i>Línea base del tiempo</i> .....	78
3.1.3.	<i>Línea base costo</i> .....	83
3.1.4.	<i>Presupuesto del proyecto</i> .....	84
3.1.5.	<i>Riesgos principales</i> .....	85
3.1.6.	<i>Organización</i> .....	86
3.1.7.	<i>Estructura organizacional -OBS-</i> .....	86
3.1.8.	<i>Matriz responsabilidad -RACI-</i> .....	87
3.2.	PLANES DEL PROYECTO.....	88
3.2.1.	<i>Plan de integración (ver anexo m)</i> .....	88
3.2.2.	<i>Plan de alcance (ver anexo n)</i> .....	88
3.2.3.	<i>Plan de tiempo (ver anexo o)</i> .....	88
3.2.4.	<i>Plan de costo (ver anexo p)</i> .....	88
3.2.5.	<i>Plan de calidad (ver anexo q)</i> .....	88
3.2.6.	<i>Plan de recursos humanos (ver anexo r)</i> .....	88
3.2.7.	<i>Plan de comunicaciones (ver anexo s)</i> .....	88
3.2.8.	<i>Plan de riesgos (ver anexo t)</i> .....	88
3.2.9.	<i>Plan de interesados (ver anexo u)</i> .....	88
4.	CONCLUSIONES.....	89

5. BIBLIOGRAFÍA.....	90
6. ANEXOS .....	92



## LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Resultado análisis multicriterio para la selección de proyecto (método AHP).....	20
Tabla 2. Resultado análisis multi criterio para la alternativa de solución (Método AHP)...	33
Tabla 3. Fuentes de información.....	35
Tabla 4. Simbología ANSI.....	41
Tabla 5. Objetivos, estrategias, metas e indicadores .....	59
Tabla 6. Identificación de aspectos e impactos ambientales .....	62
Tabla 7. Cuenta de Control para la Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones).....	65
Tabla 8. Cuenta de Control para la Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada) .....	65
Tabla 9. Cuenta de Control para la Fase 3 (Implementación) .....	66
Tabla 10. Cuenta de Control para la Fase 4 (Evaluación) .....	66
Tabla 11. Presupuesto Caso de Negocio.....	69
Tabla 12. Fuentes y usos de Fondos .....	71
Tabla 13. Flujo de Caja del Proyecto (Resultado de la programación de MS Project, Semanas) .....	72
Tabla 14. Evaluación Financiera.....	73
Tabla 15. Análisis de Escenarios. ....	74
Tabla 16. Uso de Recursos .....	82
Tabla 17. Presupuesto del Proyecto .....	84
Tabla 18. Matriz RACI .....	87

## LISTA DE GRÁFICAS

Pág

Gráfica 1. Relación entre el PIB y la Variación del IPC del Sector de Comunicaciones 2010 Q1 – 2013 Q4 .....	22
Gráfica 2. PIB e IPC en el sector de la televisión 2010-2013 .....	23
Gráfica 3. Nivel de Empleo en el Sector de Transporte y Comunicaciones 2010 – 2013 .	24
Gráfica 4. Ciclo de vida del proyecto.....	60
Gráfica 5. Línea base del tiempo. ....	78
Gráfica 6. Cronograma del Proyecto.....	80
Gráfica 7. Línea Base de Costo .....	83
Gráfica 8. Resumen de Riesgos del Proyecto.....	85

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Árbol de Problemas .....	28
Figura 2. Árbol de Objetivos .....	32
Figura 3. Mapa de Procesos .....	42
Figura 4. Organigrama Teleset - SPE .....	43
Figura 5. Flujograma de proceso actual .....	44
Figura 6. Modelo de Madurez de Harold Kerzner.....	47
Figura 7. Flujograma de proceso propuesto.....	48
Figura 8. Análisis del entorno (resumen evaluación PESTLE) (Ver Anexo E) .....	51
Figura 9. Matriz Dependencia - Influencia.....	53
Figura 10. Risk Breakdown Structure.....	54
Figura 11. Tipos de riesgos del proyecto. (Ver Anexo F) .....	55
Figura 12. Línea base de sostenibilidad de un caso de estudio en Teleset. (Ver Anexo G) .....	57
Figura 13. Resource Breakdown Structure – REBS-.....	67
Figura 14. Cost Breakdown Structure -CBS-.....	68
Figura 15. EDT/WBS del Proyecto.....	77
Figura 16. Diagrama de Red.....	79
Figura 17. Nivelación de recursos.....	81
Figura 18. Estructura Organizacional –OBS- .....	86

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág
Ilustración 1. Portada producción: La Baby Sister (2000).....	25
Ilustración 2. Portada producción: El auténtico Rodrigo Leal (2003 – 2004) .....	25
Ilustración 3. Portada producción: Rosario Tijeras (2010).....	25
Ilustración 4. Portada producción: Juegos Prohibidos (2005 – 2006).....	25
Ilustración 5. Portada producción: Lady, la vendedora de rosas (2014) .....	26
Ilustración 6. Portada producción: Hilo de Sangre Azul (2014) .....	27
Ilustración 7. Ubicación de las instalaciones de Teleset S.A.S.....	50

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. (Análisis multicriterio, método AHP para selección idea de proyecto).....	92
Anexo B. (Análisis multi criterio, método AHP para selección de alternativa de solución)	98
Anexo C. Registro de Interesados .....	102
Anexo D. Project Charter .....	107
Anexo E. Matriz PESTLE .....	115
Anexo F. Matriz RAM.....	116
Anexo G. P5 Dashboard .....	121
Anexo H. Cálculo Huella de Carbono.....	122
Anexo I. Consumos del Proyecto .....	123
Anexo J. Project Scope Statement.....	125
Anexo K. Product Scope Statement.....	129
Anexo L. Estructura de Desagregación del Producto .....	134
Anexo M. Plan de Gestión del Proyecto.....	14
Anexo N. Plan de Gestión del Alcance .....	20
Anexo O. Plan de Gestión del Cronograma .....	22
Anexo P. Plan de Gestión de Costos .....	24
Anexo Q. Plan de Gestión de la Calidad.....	26
Anexo R. Plan de Gestión de los Recursos Humanos .....	28
Anexo S. Plan de Gestión de las Comunicaciones .....	33
Anexo T. Plan de Gestión del Riesgo .....	36
Anexo U. Plan de Gestión de los Interesados.....	41

## GLOSARIO

**Accionista:** “Un accionista es una persona que posee una o varias acciones en una empresa. Los accionistas también suelen recibir el nombre de inversores, ya que el hecho de comprar una acción supone una inversión (un desembolso de capital) en la compañía”. (Definición.DE, s.f.)

**Alcance:** “La suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto”. (Institute, 2015)

**Crecimiento Organizacional:** “El Crecimiento organizacional es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo”. (Grupoalbe, s.f.)

**Comunicación Organizacional:** Se trata de la comunicación que necesita una organización, para que sus procesos fluyan de la manera adecuada y se generen ambientes laborales sostenibles y estables.

**Controlar los Costos:** “El proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo”. (PMI®, 2013)

**Controlar el Cronograma:** “El proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma a fin de lograr el plan”. (PMI®, 2013)

**Formulación de Proyectos:** La formulación de un proyecto requiere tener claridad sobre el problema u oportunidad al cual se quiere responder, en torno a los objetivos y la forma como realmente se puede y se quiere llevar adelante el proyecto en cada caso concreto.

**Gestión del Tiempo del Proyecto:** “La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo”. (PMI®, 2013)

**Gestión de los Costos del Proyecto:** “La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”. (PMI®, 2013)

**Gestión de los Riesgos del Proyecto:** “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto”. (PMI®, 2013)

**Información de Desempeño del Trabajo:** “Los datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, analizados en contexto e integrados en base a las relaciones entre las áreas”. (PMI®, 2013)

**Juicio de Expertos:** “Un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada”. (PMI®, 2013)

**Plan de Mejoramiento:** Un plan de mejoramiento, es el proceso de gestionar y controlar los riesgos y los problemas que se presentan en un proyecto, identificando todas las falencias para así hacer un mejoramiento en los procesos internos de una organización.

## RESUMEN EJECUTIVO

Teleset, es una Productora de Televisión Colombiana fundada en el año 1995, por el señor José Antonio de Brigard y es considerada como una de las productoras independientes más grandes del país. Algunas de sus más reconocidas producciones de alta sintonía, han sido La Baby Sister (del español, La Niñera), El Auténtico Rodrigo Leal, Rosario Tijeras y Juegos Prohibidos, que se vendió a más de 30 países. (C21Media, 2009)

Según la página web Ratingcolombia.com, Lady, La Vendedora de Rosas, una de las producciones más recientes de Teleset, transmitida por el canal RCN, ocupa el primer lugar del rating con un total de (14,1 puntos) en el horario de mayor audiencia en Colombia, también conocido como Horario Estelar (del inglés Prime Time en Estados Unidos). (Rating Colombia, 2015)

En el año 2009 Sony Pictures adquirió el 50% de Teleset, y recientemente el 100%, como parte de su plan de expansión internacional, buscando no solamente fortalecer su negocio de producción para el público de América Latina, sino orientado también al mercado hispano en Estados Unidos. (Portafolio.co, 2009)

El éxito de la productora es notable y sus oportunidades de crecimiento son ambiciosas, sin embargo no se puede desconocer la manera en que los proyectos son planeados, ejecutados y controlados en su interior, lo cual no siempre se realiza de la manera más efectiva, tal como se expondrá en el contenido del presente proyecto.

Por lo anterior, el presente proyecto muestra la manera en que Teleset – SPE, puede llegar a aumentar la rentabilidad de sus proyectos, aplicando la metodología de la quinta edición de la guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos (del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® por sus siglas), a la vez que continúa produciendo programas de televisión de alto impacto para Colombia y el exterior.

**PALABRAS CLAVE:** PMI®, PMBOK®, Procesos, Iniciación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre, Estructura de desagregación, Presupuesto, Gerencia y Proyecto.



## INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental del presente trabajo de grado para aspirar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia, es formular un plan de mejoramiento en los procesos de ejecución de proyectos para la productora de televisión colombiana TELESET – SPE, mediante un estudio de caso que permita realizar un comparativo, entre los resultados actuales de la compañía y los que se esperan lograr con la aplicación de la metodología de la quinta edición de la guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos (del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® por sus siglas).

Como marco metodológico, se han estructurado tres capítulos descritos a continuación:

**Capítulo 1. Formulación:** Describe la organización fuente del problema o necesidad y se desarrolla a partir de la Metodología de Marco Lógico, con el cuál se expone secuencialmente el análisis de involucrados, el árbol de problemas, la estructura analítica del proyecto y se detallan los componentes básicos de la formulación del proyecto. (CEPAL - Naciones Unidas, 2015).

La formulación está relacionada a la prospectiva del sector económico al que pertenece la organización en Colombia.

**Capítulo 2. Estudios y Evaluaciones:** Está compuesto de tres estudios principales, Estudio Técnico, Estudio de Sostenibilidad y Estudio Económico – Financiero, los cuales desarrollan la formulación planteada, y cuentan con soporte de datos estadísticos y evaluación cuantitativa.

**Capítulo 3. Planificación del Proyecto:** Desarrolla la programación del proyecto a partir de la línea base del de alcance, tiempo y costo, evidencia los principales indicadores de la curva S, y formula los planes del proyecto incluido el plan de sostenibilidad.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO**

A continuación se menciona el objetivo principal y los objetivos específicos del trabajo de grado:

### **GENERAL**

Formular un plan de mejoramiento de los procesos de gerencia de proyectos para la productora de televisión colombiana TELESET – SPE, utilizando para ello los procesos, herramientas y técnicas propuestos por la metodología del Project Management Institute (PMI®) definidos en la quinta edición de la guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos (del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® por sus siglas).

### **ESPECÍFICOS**

1. Identificar el origen del problema principal de la organización por medio de la Metodología del Marco Lógico y a partir de éste, exponer estrategias estructuradas para el mejoramiento de los procesos y la consecución de mejores resultados para la compañía fruto de la puesta en marcha del presente proyecto.
2. Utilizar correctamente los conceptos, herramientas y técnicas propuestos por la Guía del PMBOK® para cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto.
3. Construir estructuras de desagregación orientadas a la descomposición jerárquica de los entregables del trabajo y las actividades a ejecutar por los integrantes del equipo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
4. Documentar la iniciación, mediante la elaboración del “Project Chart”, el “Project Scope Statement” y el “Product Scope Statement”.

5. Realizar un Estudio Técnico que describa de manera general a Teleset – SPE, e incluya el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, valores, políticas, procesos, procedimientos, cadena de valor, estructura organizacional, etc). Debe describir el proceso a mejorar, el estado del arte y el diseño conceptual de los procesos propuestos.
6. Realizar un Estudio de Sostenibilidad, que incluya un análisis del entorno, mediante la matriz PESTLE, describa los involucrados del proyecto, con la respectiva dependencia-influencia y la matriz de temas y respuestas, así mismo debe describir los riesgos con un análisis cualitativo y cuantitativo, y el análisis de la sostenibilidad social, ambiental y económica.
7. Realizar un Estudio Económico – Financiero, que detalle el nivel de la EDT que identifica la cuenta de control, la estructura de desglose de los recursos, la estructura de desglose de los costos, el presupuesto del caso de negocio y presupuesto del proyecto, las fuentes de usos y fondos, el flujo de caja, la evaluación financiera y análisis de sensibilidad.
8. Realizar la programación del proyecto, mediante la línea base del alcance, con EDT a quinto nivel de desagregación, la línea base del tiempo, con estimación de duraciones esperadas con uso de la distribución Pert, diagrama de Red, cronograma de soporte, nivelación y uso de los recursos, la línea base del costo con presupuesto al nivel definido para cuentas de control, indicadores, curvas S e indicadores.
9. Formular el plan de gestión del proyecto, los planes subsidiarios de las áreas del conocimiento y áreas subsidiarias (Plan de Sostenibilidad).

## 1. FORMULACIÓN

Inicialmente se realizó una lluvia de ideas entre los integrantes del grupo del proyecto, las cuales fueron evaluadas mediante el método AHP, con los criterios de pertinencia frente a la gerencia de proyectos, incidencia en la solución, disponibilidad de la información y lo que se ha denominado como pasión por la idea o afinidad con la misma.

En la Tabla 1, a continuación se evidencian los resultados de la aplicación del análisis multicriterio para la selección del tema de proyecto de grado, utilizando la metodología AHP. (Ver Anexo A. (Análisis multicriterio, método AHP para selección idea de proyecto))

Tabla 1. Resultado análisis multicriterio para la selección de proyecto (método AHP)

SELECCIÓN DE ALTERNATIVA					
Vs	PERTINENCIA FRENTE A LA (GP)	INCIDENCIA EN LA SOLUCIÓN	DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	PASIÓN POR LA IDEA	TOTAL
Opción 1	0,52	0,48	0,35	0,59	0,50
Opción 2	0,28	0,31	0,11	0,22	0,26
Opción 3	0,14	0,06	0,05	0,05	0,09
Opción 4	0,06	0,15	0,49	0,14	0,15
Ponderación por Criterios	0,34	0,39	0,09	0,18	

Fuente: Construcción propia.

Como se aprecia en la Tabla 1, los resultados se inclinaron por la Opción 1, Plan de Mejoramiento de Gerencia de Proyectos bajo la metodología PMI® para la productora

Colombiana de Televisión TELESET – Sony Pictures Entertainment, con una ponderación final de 0,50, seguido por la Opción 2 con 0,26, la Opción 4 con 0,15, y finalmente la Opción 3 con una ponderación de 0,09.

Por lo anterior se procederá a desarrollar el planteamiento de la Opción 1, antes mencionada.

### **1.1. Descripción organización fuente del problema**

La ausencia de una metodología estructurada de Gerencia de Proyectos, al interior de la Productora de Televisión Colombiana Teleset - SPE, no siempre genera resultados satisfactorios para la compañía, en términos de ejecución, manejo, supervisión, efectividad y rentabilidad.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Teleset – SPE, es una empresa Colombiana productora de televisión fundada en 1995 y de la cual Sony Pictures Entertainment adquirió una participación del 50% en el año 2009 y recientemente el 100%, como parte de su plan de expansión internacional. (Portafolio.co, 2009)

“La característica de Teleset – SPE, desde su fundación, y que le ha permitido mantener el liderazgo en su negocio, es la innovación en contenidos y productos” (Ucros, 2002); a pesar de ser una productora de televisión reconocida y con visión estratégica, al interior de la compañía no se vienen ejecutando los procesos de la mejor manera lo que genera sobrecostos y tiempos extra en la ejecución de los proyectos.

El presente proyecto pretende establecer una propuesta de plan de mejoramiento en los procesos de ejecución de proyectos de la productora Colombiana de Televisión Teleset – SPE bajo la metodología del PMI®; partiendo de un diagnóstico general sobre la operación actual, que permita definir diferentes alternativas de solución para contrastar los resultados actuales con los resultados de proyecto caso aplicando los procesos, herramientas y técnicas propuestos por la metodología del PMI®.

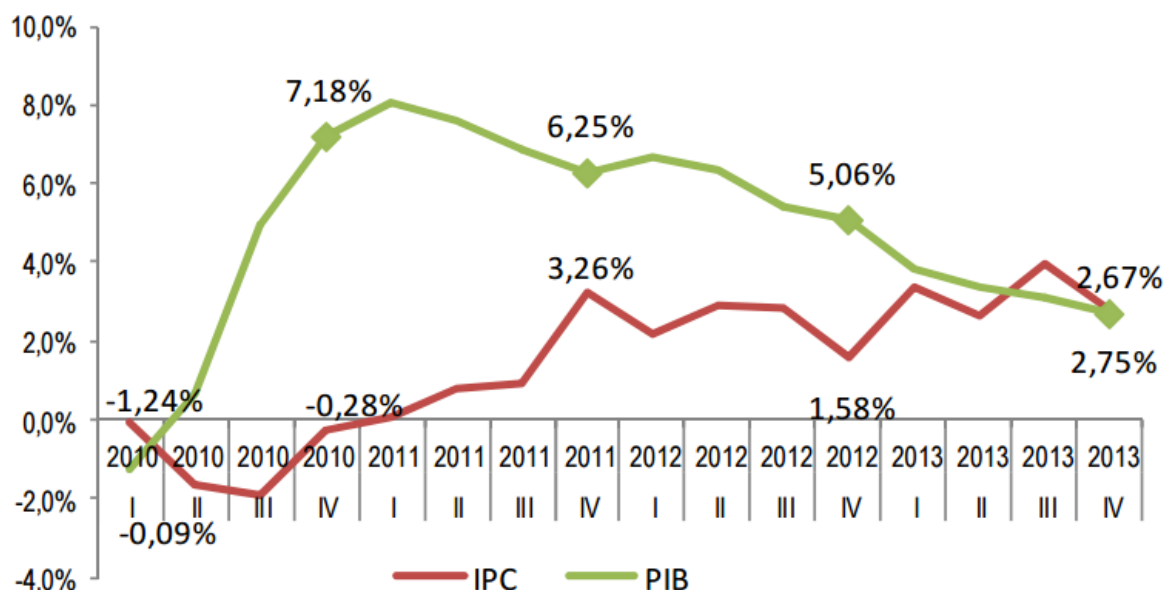
Por lo anterior, la pregunta que se busca resolver, es: ¿Cómo establecer un plan de mejoramiento en los procesos de ejecución de proyectos en la productora Colombiana de Televisión Teleset S.A.S - Sony Pictures Entertainment bajo la metodología PMI?

### 1.2.1. Antecedentes del problema

Según el informe del sector de la Televisión en Colombia 2013, publicado en Junio de 2014, durante el año 2013 este sector reportó ingresos brutos aproximados de \$1,3 billones. (Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), 2014).

En la Gráfica 1, a continuación se analizan dos de los indicadores macroeconómicos más utilizados en el análisis del comportamiento de la economía, los cuales son, el PIB (producto interno bruto) y el IPC (índice precios al consumidor) para el sector de comunicaciones. ([Ver Gráfica1](#))

Gráfica 1. Relación entre el PIB y la Variación del IPC del Sector de Comunicaciones  
2010 Q1 – 2013 Q4



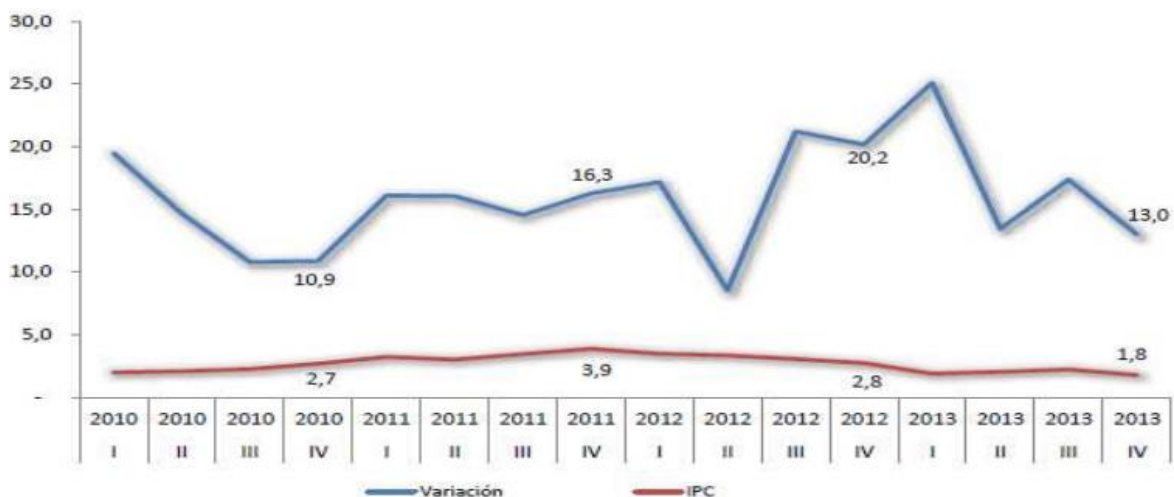
Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2014)

**PIB:** Entre el primer trimestre del 2010 y el cuarto trimestre de 2013, mostró un crecimiento acumulado del 15%, sin embargo se observa una tendencia a la baja del crecimiento del sector; de igual manera para el año 2013 encontramos que el mismo indicador tuvo un crecimiento de 2,67%. (Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), 2014).

**IPC:** Entre el primer trimestre del 2010 y el cuarto trimestre de 2013, presenta un leve crecimiento de los precios en el sector comunicaciones ubicándose en promedio en el 1,5%, así mismo, para el año 2013 este indicador presenta un crecimiento del 2,75%. (Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), 2014).

Haciendo un análisis de estos mismos indicadores, para el sector de la televisión, el PIB presenta un promedio de crecimiento del 15% (2010-2013), y al finalizar el cuarto trimestre del 2013, se observa una tendencia al alza del 13%. (Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), 2014) ([Ver Gráfica2](#))

Gráfica 2. PIB e IPC en el sector de la televisión 2010-2013



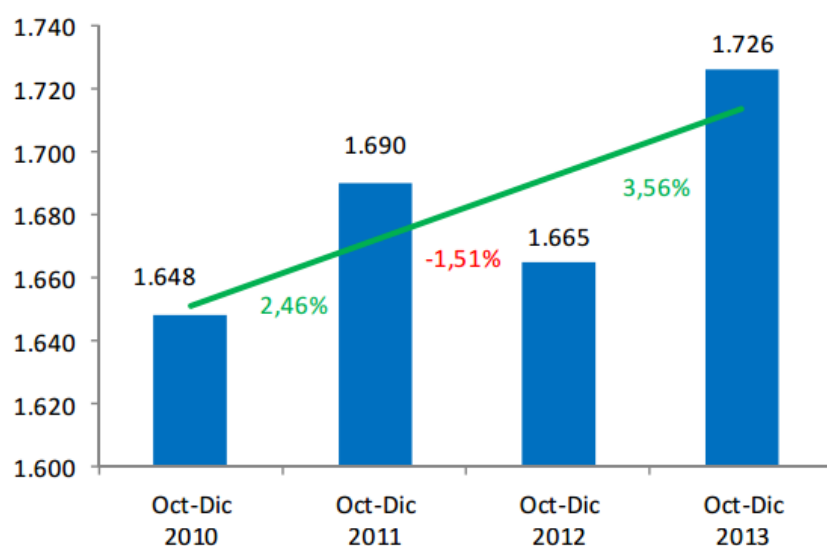
Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2014)

El IPC del sector de la televisión, evidencia estabilidad, con un crecimiento promedio del 2010 al 2013 del 2,8% y durante el 2013 cerró al 1,8%. Se puede concluir que durante el 2013 el sector de la televisión ha tenido un IPC acorde con la economía nacional,

teniendo en cuenta que el IPC Nacional se ubicó en el 1,94%. (Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), 2014).

Respecto a lo anterior se puede concluir que este sector evidencia índices de crecimiento superiores a los del país, y por ende atractivas oportunidades de crecimiento e inversión. En cuanto al comportamiento del empleo en el sector de las comunicaciones y transporte, la Gráfica 3, muestra un panorama muy alentador. [\(Ver Gráfica 3\)](#)

Gráfica 3. Nivel de Empleo en el Sector de Transporte y Comunicaciones 2010 – 2013



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2014)

Durante el cuatrienio (2010-2013) se observa una tendencia de crecimiento positiva del 4,51% para un total de 78 mil empleos, por lo que se concluye que el sector de las comunicaciones ocupa laboralmente al 15% de la población económicamente activa del país. (Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), 2014)

Otro dato que es importante resaltar del estudio realizado por la ANTV, tiene que ver con el indicador de Televisión, el cual, para el año 2013 se encuestaron 13,4 millones de hogares, en los cuales existen un total de 14,3 millones de televisores. Así mismo, la tendencia del uso de televisores, se incrementa para los de tipo LCD, Plasma y Led y



disminuye para los televisores convencionales a color. (Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), 2014)

Según estas estadísticas, el sector al cual pertenece Teleset – SPE, se encuentra en crecimiento, genera grandes oportunidades de empleo, y por ende se convierte en una opción muy llamativa de inversión en Colombia.

Una vez bosquejado a nivel macroeconómico el sector al cual pertenece Teleset – SPE, a continuación se describe algunas de las producciones más destacadas de la compañía, que permiten evidenciar el éxito que ha tenido la productora, lo cual, la ha hecho llamativa para una multinacional como Sony Pictures Entertainment. ([Ver Ilustracion1](#), [Ilustracion2](#), [Ilustracion3](#), [Ilustracion4](#), [Ilustracion5](#), [Ilustracion6](#))

Ilustración 1. Portada producción: La Baby Sister (2000)



Género: Telenovela

Duración: 160 Episodios x 60 minutos

Año: 2000

Director: Andrés Marroquín / Juan Pablo Posada

Productor: Juana Uribe

Fuente: (Teleset - SPE, 2011)

Ilustración 2. Portada producción: El auténtico Rodrigo Leal (2003 – 2004)



Género: Telenovela

Duración: 101 episodios x 60 min

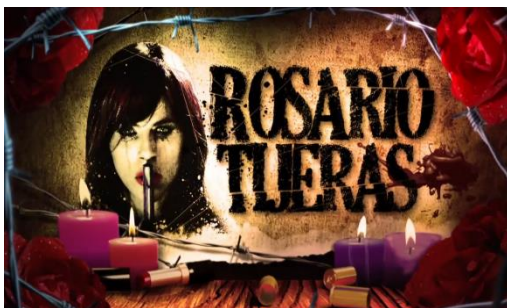
Año: 2004 - 2003

Director: Andrés Marroquín / Juan Posada

Productor: Juana Uribe

Fuente: (Teleset - SPE, 2011)

Ilustración 3. Portada producción: Rosario Tijeras (2010)



Género: Telenovela

Duración: 60 capítulos x 60 minutos

Año: 2010

Director: Rodrigo Lalinde / Israel Sánchez

Productor: Juan Pablo Posada

Fuente: (Teleset - SPE, 2011)

Ilustración 4. Portada producción: Juegos Prohibidos (2005 – 2006)



Género: Telenovela

Duración: 121 Episodios x 1 hora.

Año: 2006 - 2005

Director: Herney Luna/ Juan Pablo Posada

Productor: Juan Pablo Posada

Fuente: (Teleset - SPE, 2011)

Esta producción se vendió a más de 30 países. (C21Media, 2009)

Ilustración 5. Portada producción: Lady, la vendedora de rosas (2014)



Género: Ficción

Duración: 78 x1 hora

Año: 2014

Director: Felipe Cano/Israel Sánchez

Productor: Andrea Marulanda/Juan Pablo Posada

Fuente: (Teleset - SPE, 2011)

Según la página web Ratingcolombia.com, Lady, La Vendedora de Rosas, una de las producciones más recientes de Teleset - SPE, ocupa el primer lugar del rating con un total

de (14,1 pts) en el horario de mayor audiencia en Colombia, también conocido como Prime Time en Estados Unidos. (Rating Colombia, 2015)

Hasta este punto, los resultados en temas de contenido han sido muy favorables, por la buena acogida que han tenido las producciones de Teleset – SPE, en la teleaudiencia, sin embargo la rentabilidad esperada de algunos proyectos no siempre ha sido la esperada, por ende a continuación se describe el proyecto que servirá como caso de estudio:

Ilustración 6. Portada producción: Hilo de Sangre Azul (2014)



Género: Telenovela

Duración: 67 Episodios x 1 hora.

Año: 2014

Director: Olga Rodríguez/Camilo Vega

Productor: Luis Jiménez /Juan Pablo

Posada

Fuente: (Entretengo.com, 2015)

Producción basada en el libro homónimo de Patricia Lara, que mezcla suspenso, drama y humor negro. (Colombiatvnews, 2015).

Esta última producción será tomada como planteamiento del estudio caso, con el cual se busca establecer las principales falencias durante todo el ciclo de vida, y permitirá generar un análisis de brechas frente al planteamiento de mejora de procesos que busca generar el presente proyecto.

Esta producción ha sido elegida como caso de estudio, a partir de las oportunidades de mejora detectadas durante su ejecución, la cual, a pesar de haber generado un producto de calidad, y con una expectativa de impacto positivo en la teleaudiencia al momento de su lanzamiento, no alcanzo la utilidad proyectada desde la planeación, por diferentes

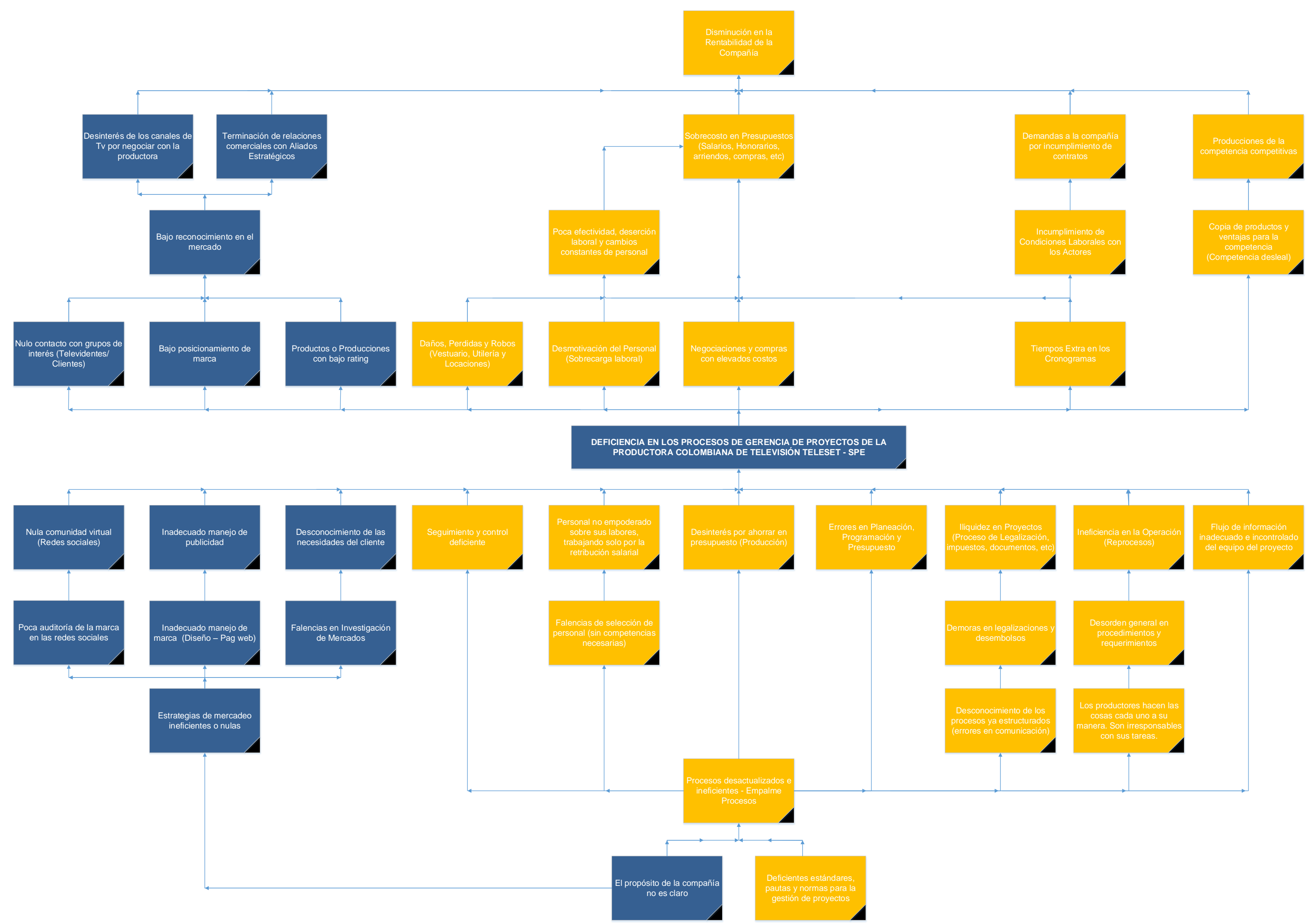
factores que pudieron haberse administrado de una manera más efectiva si se aplicara una metodología clara y estructurada. *(Ver Figura 1)*

Es allí donde surge la propuesta de aplicación de este Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gerencia de Proyectos en la Productora Colombiana de Televisión Teleset - SPE bajo la metodología PMI® como una alternativa de gestión eficiente de proyectos, que permita garantizar la utilidad esperada, por medio de la administración eficaz de los procesos.

1.2.2. Árbol de problemas

A continuación se plasma el árbol de causas - efectos o árbol de problemas:

Figura 1. Árbol de Problemas



Fuente: Construcción Propia

### **1.2.3. Descripción problema principal a resolver**

Se ha identificado el problema principal a resolver, como la Deficiencia en los Procesos de Gerencia de Proyectos de la Productora Colombiana de Televisión Teleset – SPE, el cual radica en los incorrectos estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos a raíz de los procesos desactualizados e ineficientes así como la falta de empalme con los procesos de Sony Pictures Entertainment.

Las principales causas del problema se originan a partir de:

- Falta de seguimiento y control de las actividades a causa del poco de empoderamiento del personal, el cual solo se ve motivado por la retribución económica dejando a un lado sus responsabilidades con la producción. Los problemas y temas pendientes a raíz de este desorden, suelen salir a la luz al finalizar la producción y la persona responsable de la labor ya ha sido liquidada, retrasando otros procesos alternos debido a la premura en la solución de los problemas y tareas pendientes. Como mecanismo de control, únicamente se utiliza un paz y salvo financiero que pasa por las diferentes áreas, finalizando en el área de contabilidad donde se da visto bueno para la respectiva liquidación, pero este no incluye el visto bueno de producción, donde se pueda verificar que la persona efectivamente ha dejado al día todas sus actividades, con el respectivo checklist y cerrado todos los procesos a su cargo.
- Deficiencia en la selección del equipo de trabajo, en la cual no se realiza mayor verificación de competencias y preparación, sino que es motivada principalmente por referencias y lazos de amistad.
- Ausencia de incentivos por ahorro en presupuesto y de una correcta metodología de compras basada en el análisis de diferentes propuestas.

- Errores en planeación y programación, sin contar con un análisis correcto del alcance de los proyectos y los requerimientos reales para su ejecución.
- Inadecuado manejo de un flujo de información, que permita al equipo de producción conocer los tiempos, procesos y requerimientos de las áreas de apoyo como contabilidad, finanzas y compras. Además unos de los principales filtros de información se maneja por medio de correos personales y no corporativos.
- Illiquidez de los proyectos a causa de las demoras en el proceso de legalización por el desconocimiento del mismo o por falta de capacitación por parte de Teleset, así como la falta de nociones básicas de impuestos y contabilidad de la persona de producción designada para este fin; esto genera adicionalmente ineficiencia en la operación por reprocesos, como la constante reclasificación de movimientos mal registrados contablemente en SAP o ARIBA.
- Recursos desaprovechados cuando el nivel de trabajo es bajo, ya sea por la finalización de alguna de las producciones o por la inadecuada asignación de responsabilidades y carga laboral.
- Falta de reglamentación, instrucciones claras y procesos estructurados, toda vez que no se cuenta con mapas de procesos, instructivos, ni manuales de procesos y procedimientos para cada cargo. Esto genera que los productores terminen realizando funciones que no les corresponde, como la parte de legalizaciones. Así mismo al no tener procesos estructurados, no se le da prioridad a tareas que pueden ejecutarse durante la pre-producción como la solicitud de autorización de derechos autorales y fonográficos a la respectiva asociación editorial, como la Asociación Colombiana de Editoras de Música, ACODEM.

La causa principal de estos problemas, es la ausencia de una metodología clara de Gerencia de Proyectos lo cual desencadena una serie de errores que pueden llegarse a controlar de una manera efectiva a través esta propuesta para la implementación del Plan de Mejoramiento bajo la metodología del PMI®.

Los principales efectos generados por este problema se ven reflejados en:

- Pérdidas, daño o robo del material de ambientación y utilería que puede ser utilizado en otras producciones.
- Daños en locaciones y en los diferentes recursos adquiridos para la realización de cada producción.
- Desmotivación y deserción del personal, así como la poca efectividad en los procesos.
- Negociaciones y compras con elevados costos.
- Tiempos extra en los cronogramas.
- Incumplimiento de condiciones laborales lo cual puede generar demandas a la productora.
- Sobrecostos en los presupuestos.
- Incumplimiento de metas.
- Reprocesos.
- Deficiente monitoreo y control sobre los proyectos.

Todo lo anterior impacta de manera directa en la disminución de la rentabilidad de la compañía, y por ende redundando en el cumplimiento de los objetivos estratégicos proyectados por Teleset y alineados con los de Sony Pictures Entertainment.

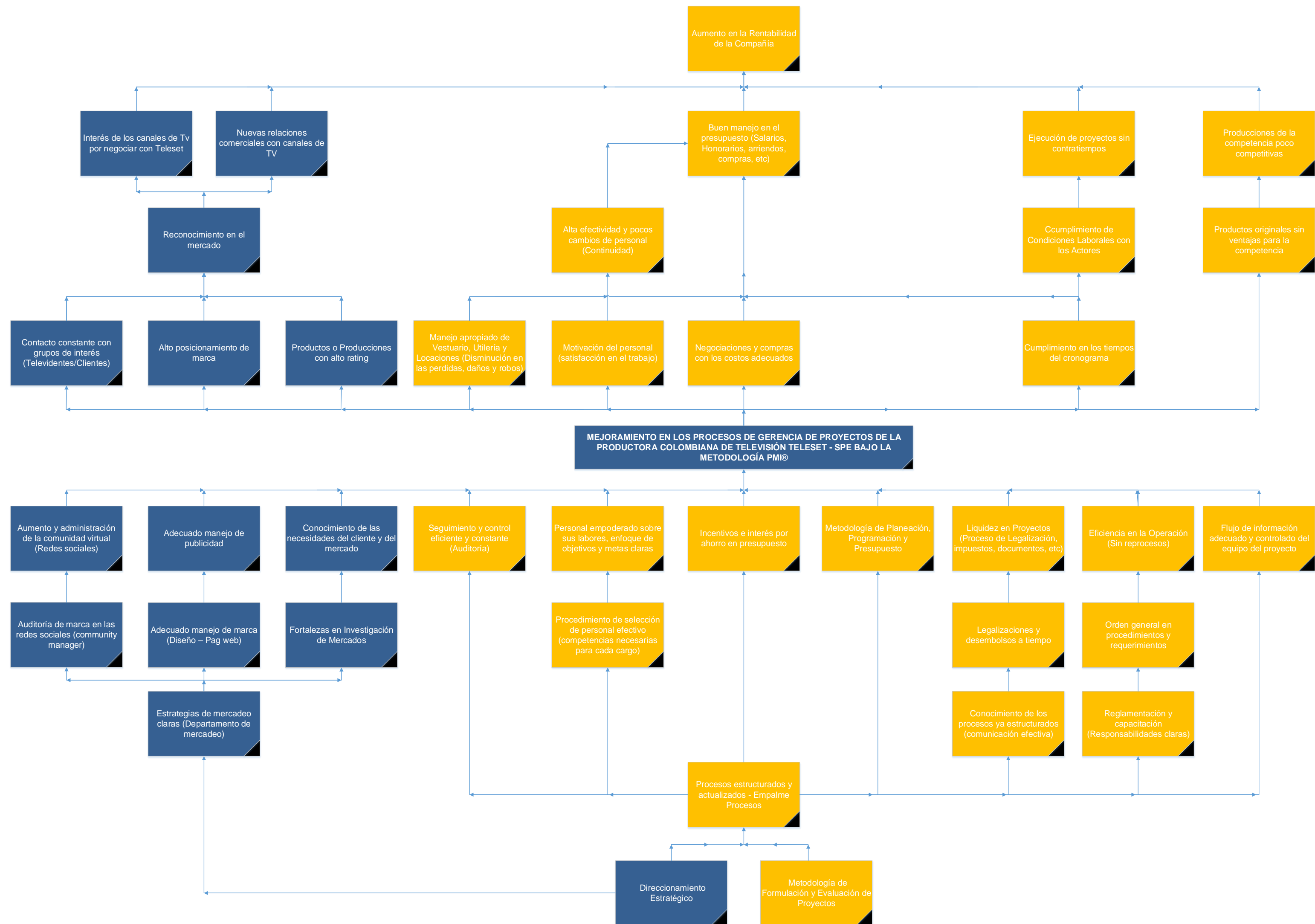
Como estrategia metodológica para generar un plan de mejoramiento que responda correctamente a un estado deseado, a continuación se plasma el árbol de objetivos en la Figura 2. *(Ver Figura 2)*



#### 1.2.4. Árbol de objetivos

A continuación se plasma el árbol de medios - fines o árbol de objetivos:

Figura 2. Árbol de Objetivos



Fuente: Construcción propia.

### 1.3. Alternativas de solución

En la Tabla 2, a continuación se evidencian los resultados de la aplicación del análisis multicriterio para la selección de la alternativa a desarrollar, utilizando la metodología AHP. ([Ver Anexo B](#))

Tabla 2. Resultado análisis multi criterio para la alternativa de solución (Método AHP)

SELECCIÓN DE ALTERNATIVA				
Vs	METODOLOGIA	TIEMPO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	ÁREAS DEL CONOCIMIENTO/ COMPONENTES	TOTAL
Opción 1	0,61	0,69	0,67	0,65
Opción 2	0,30	0,18	0,24	0,26
Opción 3	0,09	0,14	0,09	0,09
Ponderación por Criterios	0,33	0,12	0,55	

Fuente: Construcción propia.

Para este análisis, se tuvieron en cuenta tres alternativas de solución para la problemática de Teleset – SPE, las cuales se describen a continuación:

**Opción 1:** Metodología **PMI®**. “es la principal asociación de miembros profesionales del mundo sin fines de lucro para la gerencia de proyectos, programas y gestión de carteras”. (Project Management Institute (PMI®), 2015).

**Opción 2:** Metodología **PRINCE 2®**. “es una metodología eficaz y flexible de gestión de proyectos centrada en el objeto del negocio”. (PRINCE 2®, 2015).

**Opción 3:** Metodología **ISO 21500**. “está orientada a la gestión de proyectos con un alto nivel de descripción de conceptos y procesos que hacen énfasis en las buenas prácticas de gestión de proyectos”. (Asociación Española para la Calidad (AEC), 2015).

### **1.3.1. Selección de alternativa**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la aplicación del método AHP, se procede a desarrollar la alternativa de solución número 1 en referencia a la metodología del PMI®.

### **1.3.2. Descripción general de la alternativa seleccionada**

El propósito fundamental es formular un plan de mejoramiento en los procesos de ejecución de proyectos para la productora de televisión colombiana TELESET – SPE, mediante un estudio de caso que permita realizar un comparativo, entre los resultados actuales de la compañía y los que se esperan lograr con la aplicación de la metodología del Project Management Institute (PMI®).

## **1.4. Objetivos del proyecto caso**

A continuación se plasman los objetivos del Proyecto Caso:

### **1.4.1. General**

Establecer brechas entre la ejecución actual de proyectos de Teleset – SPE, y contrastarlo con los resultados proyectados, con la implementación del Plan de mejoramiento de Procesos de Gerencia de Proyectos bajo la metodología PMI®.

### **1.4.2. Específicos**

Definir procedimientos para la correcta gestión de las tareas y efectiva utilización de los recursos.

Establecer una metodología clara de Gerencia de Proyectos para Teleset – SPE.

Evidenciar los posibles resultados positivos financieros y de gestión.

### 1.5. Marco metodológico para realizar trabajo de grado

A continuación se desarrolla el marco metodológico utilizado para la realización del presente proyecto, incluidas las principales fuentes de consulta y métodos de investigación.

#### 1.5.1. Fuentes de información

En la Tabla 3, a continuación se plantean las fuentes de información a utilizar:

Tabla 3. Fuentes de información

OBJETIVO	FUENTES DE INFORMACIÓN		MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS	ENTREGABLES
	Primarias	Secundarias	Inductivo / Deductivo		
Establecer una metodología clara de Gerencia de Proyectos para Teleset – SPE.	Entrevista a los empresarios. Observación. Consulta PMBOK®. Cátedra Introducción a la Gerencia de Proyectos.	Análisis de Datos Estadísticos. Consulta Tesis de grado Universidad Piloto de Colombia.	A partir de los datos de la investigación, las encuestas y las entrevistas se dispone a crear este producto.	Grupo Focal Encuestas Análisis Documental Juicio de Expertos	Informes Diseños Diagnósticos Plan de Mejoramiento

Fuente: Construcción propia.

### **1.5.2. Supuestos y restricciones**

A continuación se exponen los supuestos y restricciones del Proyecto.

#### **Supuestos:**

- Se evidenciará un aumento en la rentabilidad de los proyectos y así mismo de la compañía.
- El proyecto será llamativo para las directivas de Teleset – SPE, e incentivará la implementación de la metodología.
- Los procesos se ajustan a la variable de la triple restricción y se establecen teniendo en cuenta las necesidades reales de la compañía.

#### **Restricciones:**

- El presupuesto del proyecto debe ser económico sin dejar a un lado la calidad.
- Únicamente se podrá utilizar la información autorizada por Teleset para el desarrollo del proyecto, dando especial manejo a la información confidencial.
- El tiempo proyectado para la implementación del proyecto, no puede exceder los seis meses.

## **2. ESTUDIOS Y EVALUACIONES**

En el presente capítulo se desarrollarán los estudios, técnico, de sostenibilidad y financiero, que permitirán estructurar de manera clara el modelo de madurez para la gestión del cambio, así como determinar la viabilidad técnica y financiera del proyecto.

### **2.1. Estudio técnico**

Este estudio, contempla la descripción de la organización, el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y la descripción de los procesos actuales.

#### **2.1.1. Institución / organización donde se presenta la necesidad o problema**

Teleset, es una Productora de Televisión Colombiana fundada en el año 1995, por el señor José Antonio de Brigard y es considerada como una de las productoras independientes más grandes del país. Algunas de sus más reconocidas producciones de alta sintonía, han sido La Baby Sister (del español, La Niñera), El Auténtico Rodrigo Leal, Rosario Tijeras y Juegos Prohibidos, que se vendió a más de 30 países. (C21Media, 2009)

##### **2.1.1.1. Descripción general de la organización**

“La característica de Teleset – SPE, desde su fundación, y que le ha permitido mantener el liderazgo en su negocio, es la innovación en contenidos y productos” (Ucros, 2002); a pesar de ser una productora de televisión reconocida y con visión estratégica, al interior de la compañía no se vienen ejecutando los procesos de la mejor manera lo que genera sobrecostos y tiempos extra en la ejecución de los proyectos.

Según el portal principal de Teleset, *“el portafolio contiene telenovelas populares como "La Baby Sister", "El Inutil", "Amor en Custodia"y "3 Milagros". Trabajando de la mano con SPT, Teleset ha sido pionera en el género de la Teleserie con programas como "Rosario Tijeras", "La Prepago", "Metástasis", "El Mariachi" y "En la Boca del Lobo". En la parte de entretenimiento, Teleset ha producido las versiones colombianas de formatos reconocidos*

*mundialmente como “¿Quién quiere ser Millonario?”, “Survivor,” “Factor X” y “Colombia tiene Talento.” (Teleset - SPE, 2011)*

#### **2.1.1.2. Direccionamiento estratégico**

Es importante resaltar, que dentro de la búsqueda de información realizada, no se encontró mayor información sobre el direccionamiento estratégico de Teleset – SPE, por esta razón, no existe divulgación de la misma al interior de la compañía.

Por lo anterior, en los siguientes numerales, se genera una propuesta inicial sobre los principales elementos que componen el direccionamiento estratégico de Teleset, alineados con la filosofía y los objetivos de Sony Pictures Entertainment.

#### **2.1.1.3. Misión**

Teleset, una compañía de Sony Pictures Television, produce una gran variedad de programación en español para todas las audiencias en Latinoamérica y el mercado hispano en los Estados Unidos. Siendo una de las productoras independientes más destacadas de Colombia, Teleset es conocida por producir programas de ficción y entretenimiento de la más alta calidad, y por recientemente haber expandido operaciones a terreno mexicano. (Teleset - SPE, 2011)

Por ende, buscamos ser rentables para nuestros accionistas y generar valor para nuestros clientes y colaboradores, a través de la producción de contenido audiovisual de alta calidad, posicionando nuestras producciones en los canales más importantes de Colombia, Latinoamérica y el mercado hispano en Estados Unidos.

#### **2.1.1.4. Visión**

Seremos en el 2019 la productora de televisión número uno en Colombia, reconocida en toda Latinoamérica por el desarrollo de contenidos audiovisuales de excelente calidad.

#### **2.1.1.5. Valores**

Profesionalismo, integridad, compromiso, responsabilidad social, innovación, credibilidad, Compromiso con la excelencia.

#### **2.1.1.6. Políticas**

A continuación se formulan las políticas para la compañía:

**Política de Calidad.** Satisfacer la demanda del mercado, con producción de contenido audiovisual de alta calidad, cumpliendo con nuestra promesa de valor a través de la mejora continua de los procesos y procedimientos y así garantizar la plena satisfacción de nuestros accionistas, clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

**Política Ambiental.** Velar por el uso racional de los recursos naturales, y prevenir y controlar los aspectos ambientales, para reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente en pro de las generaciones futuras.

Nuestro objetivo es reducir nuestra huella ecológica mediante la aplicación de políticas y acciones que combatir el cambio climático sostenible, preservar los recursos naturales y proteger la salud y la seguridad de nuestra comunidad. (Sony Pictures, 2014).

**Política Organizacional.** Motivar a nuestros colaboradores a través de oportunidades de crecimiento y capacitación, que los guíe a pensar por fuera de la caja de pensamiento, generar ideas nuevas y pasión por modelos de gestión innovadores.

#### **2.1.1.7. Objetivos de la compañía**

- Incrementar el número de producciones realizadas anualmente en un 10%.
- Incrementar la rentabilidad de la compañía a través de la implementación de planes de mejoramiento que permitan detectar flujos de efectivo, trabajo y/o energía oportunamente y generar acciones correctivas para asegurar el alcance de los proyectos.












- Completar satisfactoriamente el proceso de transición con Sony Pictures Entertainment en los tiempos determinados.

Los objetivos mencionados anteriormente, se condensan en el mapa de procesos planteado para Teleset. [\(Ver Figura 3\).](#)

### 2.1.1.8. Metodología de estandarización de procesos

La estandarización de los procesos se basará en la metodología planteada por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI, por sus siglas en inglés: American National Standards Institute), organización sin ánimo de lucro encargada de la supervisión y formulación de estándares para productos, procesos y sistemas en Estados Unidos. (ANSI, 2015) *(Ver Tabla 4)*

Tabla 4. Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento entrante, utilizado, generado o saliente del procedimiento
	Datos	Indica la entrada y salida de datos
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento, o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de Flujo	Conecta los símbolos, señalando el orden en que se deben realizar las diferentes operaciones
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de una misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos
	Conector de Página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace en otra hoja diferente

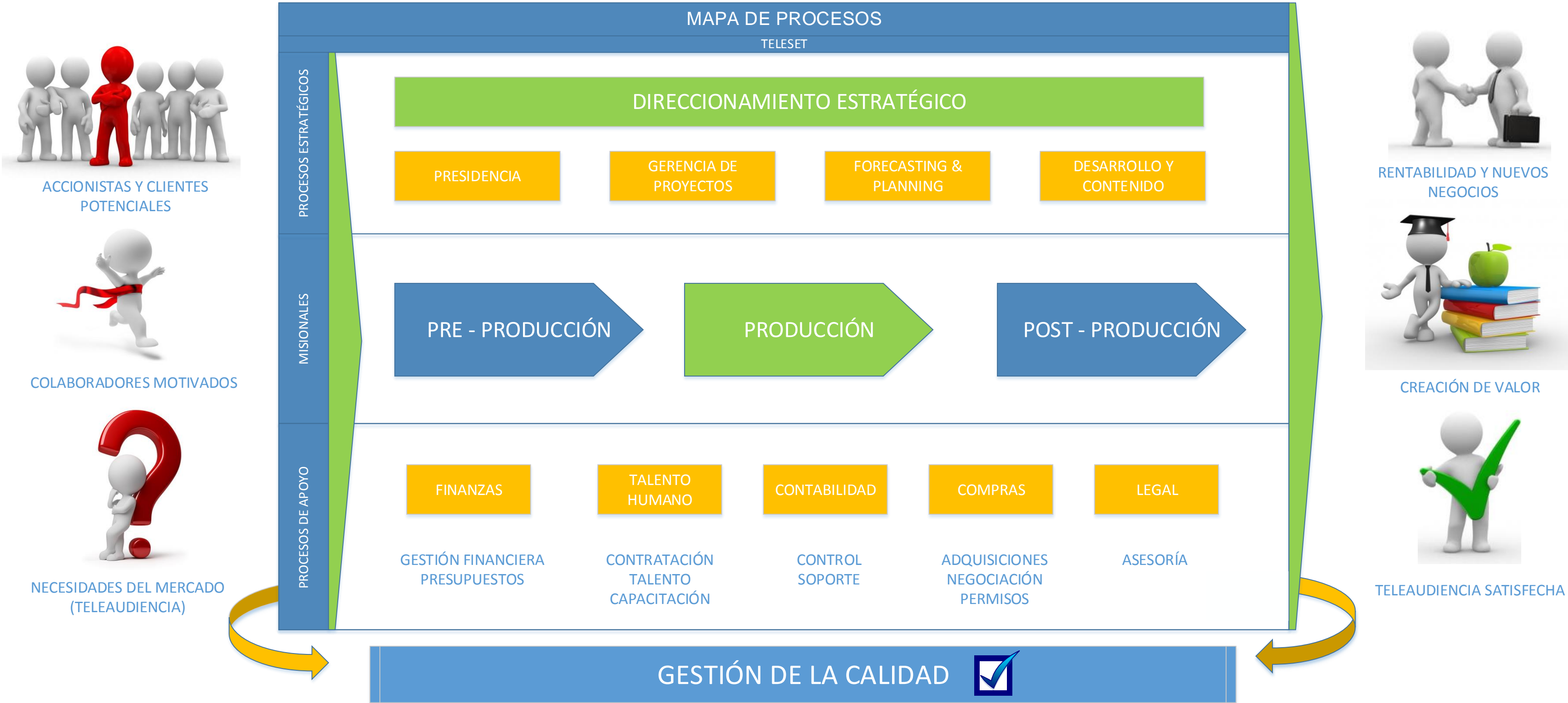
Fuente: (ANSI, 2015)

Los procesos estructurados se pueden apreciar en las Figuras 5 y 7. *(Ver Figura 5 y Figura 7)*

2.1.1.9. Mapa de procesos

A continuación se plasma la propuesta del Mapa de Procesos para Teleset:

Figura 3. Mapa de Procesos

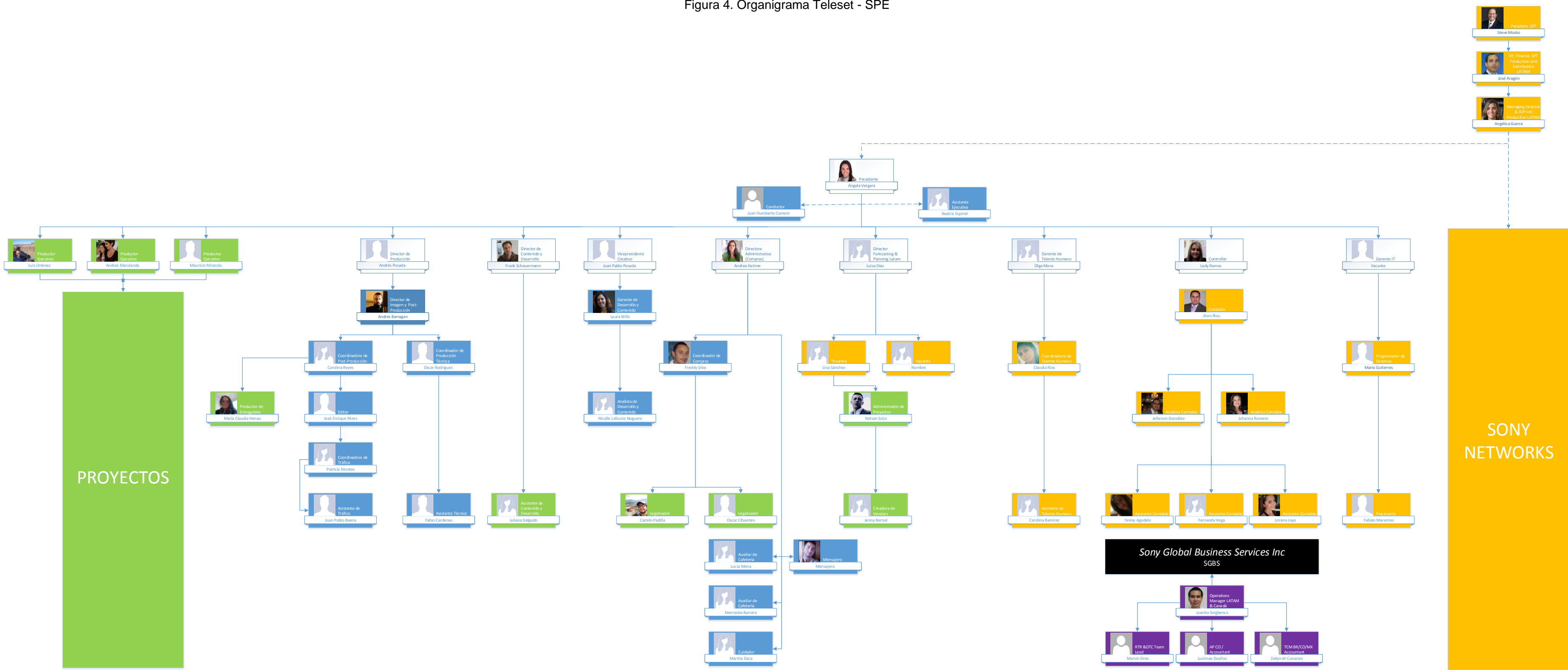


Fuente: Construcción propia.

2.1.1.10. Estructura organizacional

A continuación se plasma la propuesta del Organigrama de Teleset – SPE:

Figura 4. Organigrama Teleset - SPE

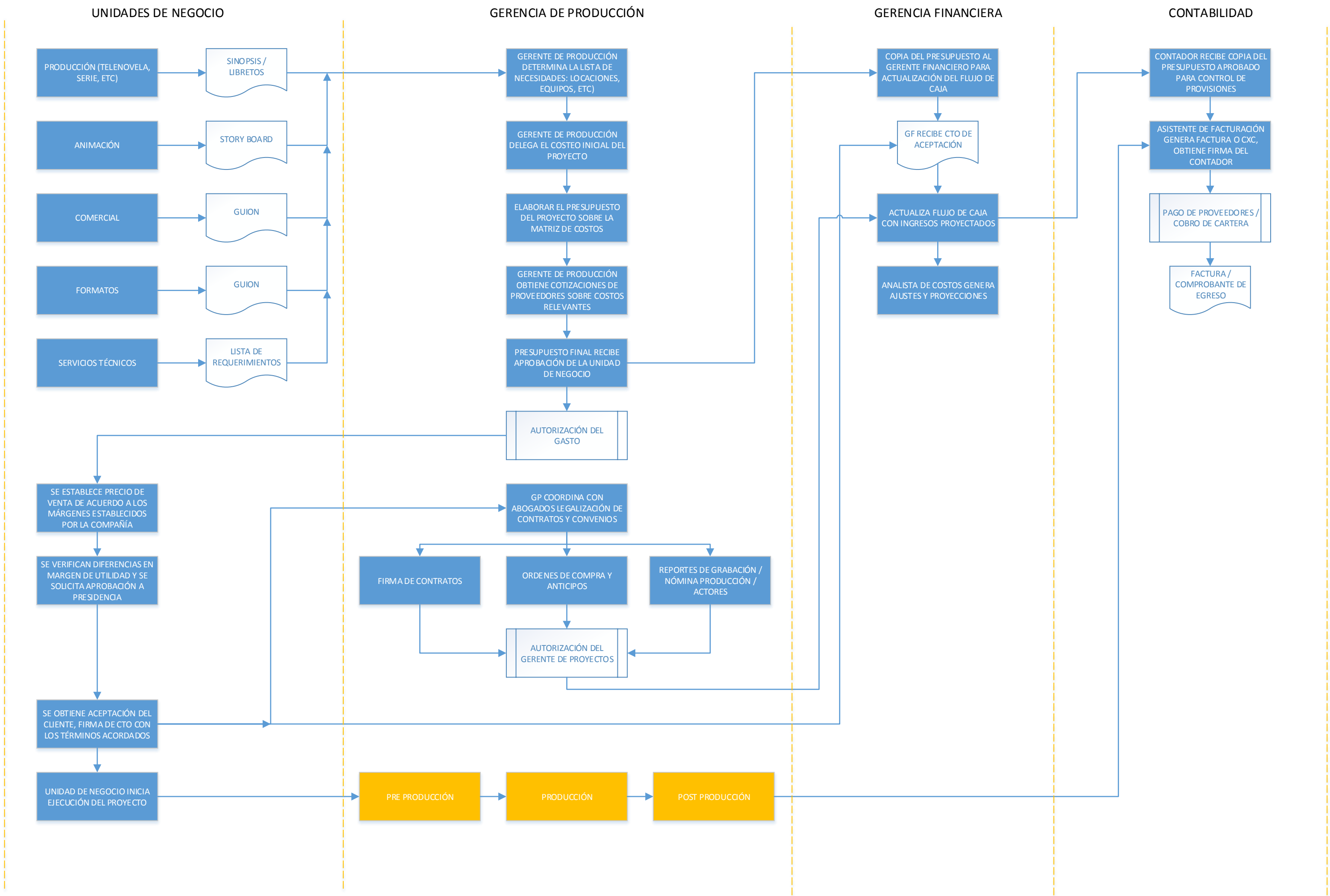


Fuente: Construcción propia.

2.1.2. Análisis y descripción del proceso a mejorar

A continuación se describe gráficamente el proceso de producción a mejorar:

Figura 5. Flujograma de proceso actual



Fuente: Construcción propia.

### 2.1.3. Estado del arte

El estado del arte, refleja el levantamiento inicial de información, generando un análisis en paralelo con el diagnóstico del modelo de madurez de Harold Kerzner de cada una de las áreas del conocimiento del PMI® aplicadas en Teleset.

Las áreas del conocimiento según la guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos (del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® por sus siglas), son:

1. Gestión de la integración del proyecto
2. Gestión del alcance del proyecto
3. Gestión del tiempo del proyecto
4. Gestión de los costos del proyecto
5. Gestión de la calidad del proyecto
6. Gestión de los recursos humanos del proyecto
7. Gestión de las comunicaciones del proyecto
8. Gestión de los riesgos del proyecto
9. Gestión de las adquisiciones del proyecto
10. Gestión de los interesados del proyecto

Según este estándar, a continuación se describen brevemente cada uno de los procesos de gerencia de proyectos:

**Grupo de Procesos de Inicio:** “Incluye procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Dentro del ámbito de los procesos de inicio es donde se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales.” (PMI®, 2013)

**Grupo de Procesos de Planificación:** “compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos.” (PMI®, 2013)

**Grupo de Procesos de Ejecución:** “compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.” (PMI®, 2013)

**Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** “compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.” (PMI®, 2013)

**Grupo de Procesos de Cierre:** “compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.” (PMI®, 2013)

#### **2.1.3.1. Modelo de madurez**

Para la implementación del Plan de Mejoramiento se desarrollará el Modelo de Madurez de Harold Kerzner (PMMM<sup>SM</sup>) basado en la guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos (del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge – (PMBOK® Guide) fifth edition por sus siglas), el cual permite evaluar la capacidad de la organización para producir los resultados deseados de un modo controlable y confiable, así mismo es utilizado para dar soporte a las empresas en la planeación estratégica, generar madurez en los procesos y buscar la excelencia en su gestión en un periodo de tiempo determinado. (Harold Kerzner, 2001). [\(Ver Figura 6\)](#)

Este modelo cuenta con un total de 183 preguntas en total, repartidas en cada uno de sus cinco niveles de madurez.

**Nivel 1. Lenguaje Común:** Se reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y se establece un mismo lenguaje y terminología. (80 Preguntas).

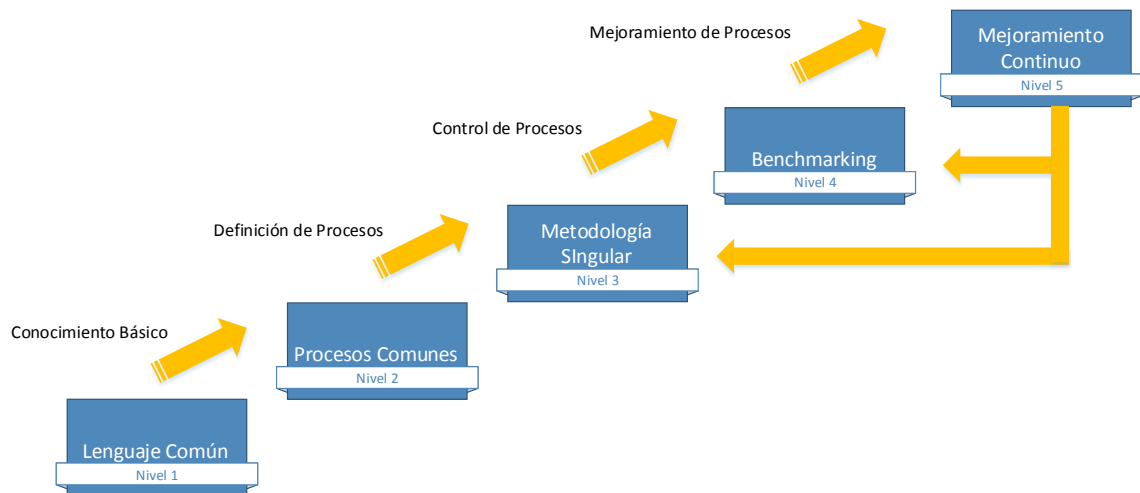
**Nivel 2. Procesos Comunes:** Se reconoce la necesidad del planteamiento de procesos y procedimientos estándar. (20 Preguntas)

**Nivel 3. Metodología única:** Se orientan todos los procesos bajo la implementación de una misma metodología integra, que dé solución transversal a todas las necesidades de la organización. (42 Preguntas)

**Nivel 4. “Benchmarking”:** Se realiza un comparativo para develar la necesidad de mejora. (25 Preguntas)

**Nivel 5. Mejoramiento Continuo:** La organización evalúa los resultados obtenidos a través de la retroalimentación, e implementa acciones correctivas a las deficiencias detectadas de manera sistémica. (16 Preguntas)

Figura 6. Modelo de Madurez de Harold Kerzner



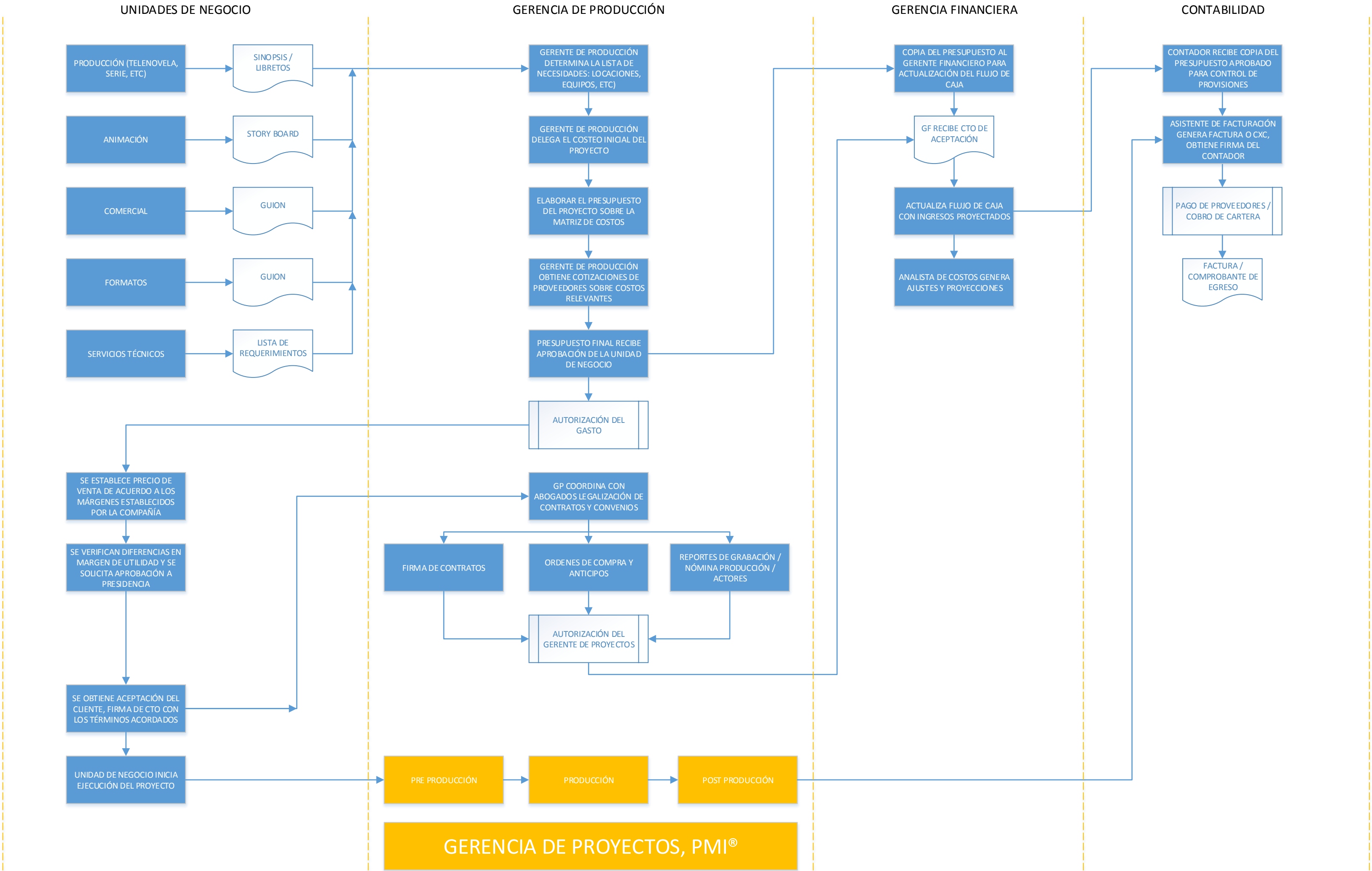
Fuente: (Harold Kerzner, 2001)



2.1.4. Aplicación del estado del arte

A continuación se describe gráficamente el proceso propuesto:

Figura 7. Flujograma de proceso propuesto



Fuente: Construcción propia.

#### **2.1.4.1. Descripción del proceso**

Análisis de un nuevo proyecto (Unidades de negocio): Se analiza la sinopsis, libretos, el guión, o los requerimientos particulares de equipos, para determinar los requerimientos del proyecto.

Determinación de requerimientos: El gerente de producción determina la lista de necesidades de locaciones, nómina de producción, actores, vestuario, utilería, ambientación, eventos, viajes, lugares de grabación, alimentación, y demás rubros que hacen parte del presupuesto del proyecto.

Elaboración del presupuesto: Se cuantifica el diseño conceptual y se genera el modelo y parametrización del presupuesto.

Cotización de costos iniciales: Se obtienen cotizaciones de diferentes proveedores, que respondan a los requerimientos del tipo de proyecto.

Aprobación del presupuesto: Se genera un análisis comparativo, frente a los históricos presupuestales de la compañía en proyectos similares, se evalúan los costos relevantes y la rentabilidad esperada. Una vez evaluadas estas variables, se autoriza el gasto para la respectiva ejecución.

Aceptación por parte del cliente: El cliente manifiesta su aprobación sobre el presupuesto del proyecto, y se acuerdan los flujos de pago.

Ejecución del proyecto: Es la parte fundamental del éxito del proyecto, teniendo en cuenta que es aquí donde se plantea la mejora de procesos para la ejecución de proyectos bajo la metodología del PMI®, incluyendo las áreas del conocimiento, procesos, herramientas y técnicas propuestos por dicha metodología.

Gestión financiera y contable: Administra el flujo de caja, las proyecciones financieras, giro de recursos, y el control de los principales procesos de apoyo para la ejecución de los proyectos.

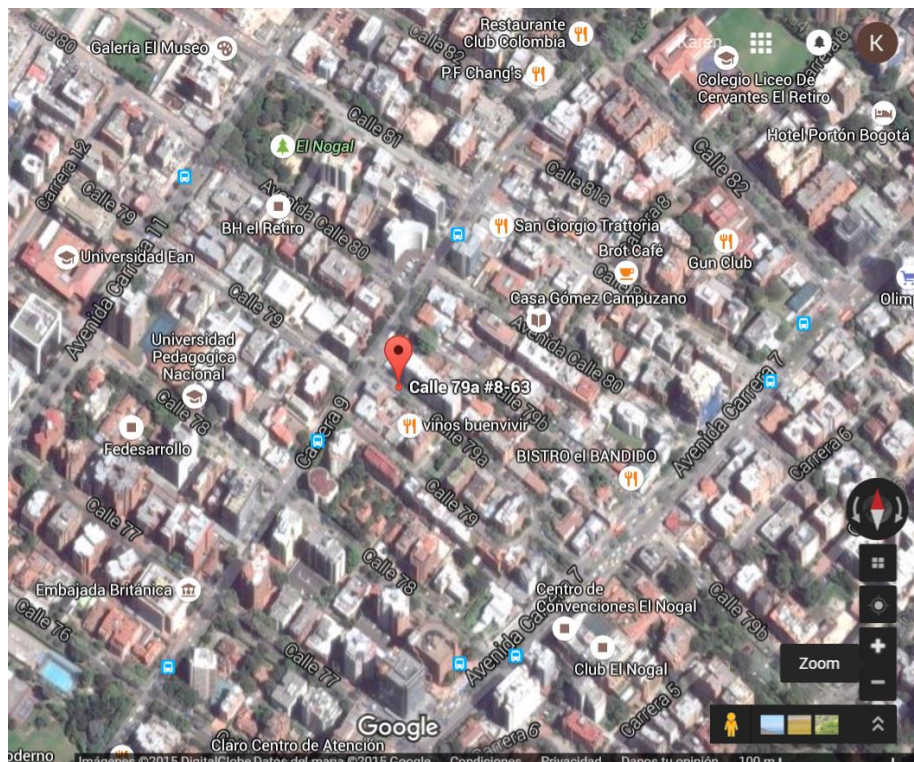
## 2.2. Sostenibilidad

El presente Estudio de Sostenibilidad esta soportado en la Matriz P5, y busca evidenciar la manera en que los planes se deben orientar para que el proyecto se mantenga en el tiempo después del periodo de financiación externa, y pueda lograr los objetivos planteados.

### 2.2.1. Análisis del entorno

El proyecto se desarrollará en las instalaciones de Teleset S.A.S ubicada en la Calle 79ª No. 8-63 ubicada en la localidad de Chapinero. Es una zona con buenas vías de acceso a través de la carrera 7, carrera 15 y Autopista Norte. Altos índices de seguridad, buena infraestructura, con un uso del suelo predominantemente residencial-comercial, tal como se muestra en la Ilustración 7, a continuación:

Ilustración 7. Ubicación de las instalaciones de Teleset S.A.S.

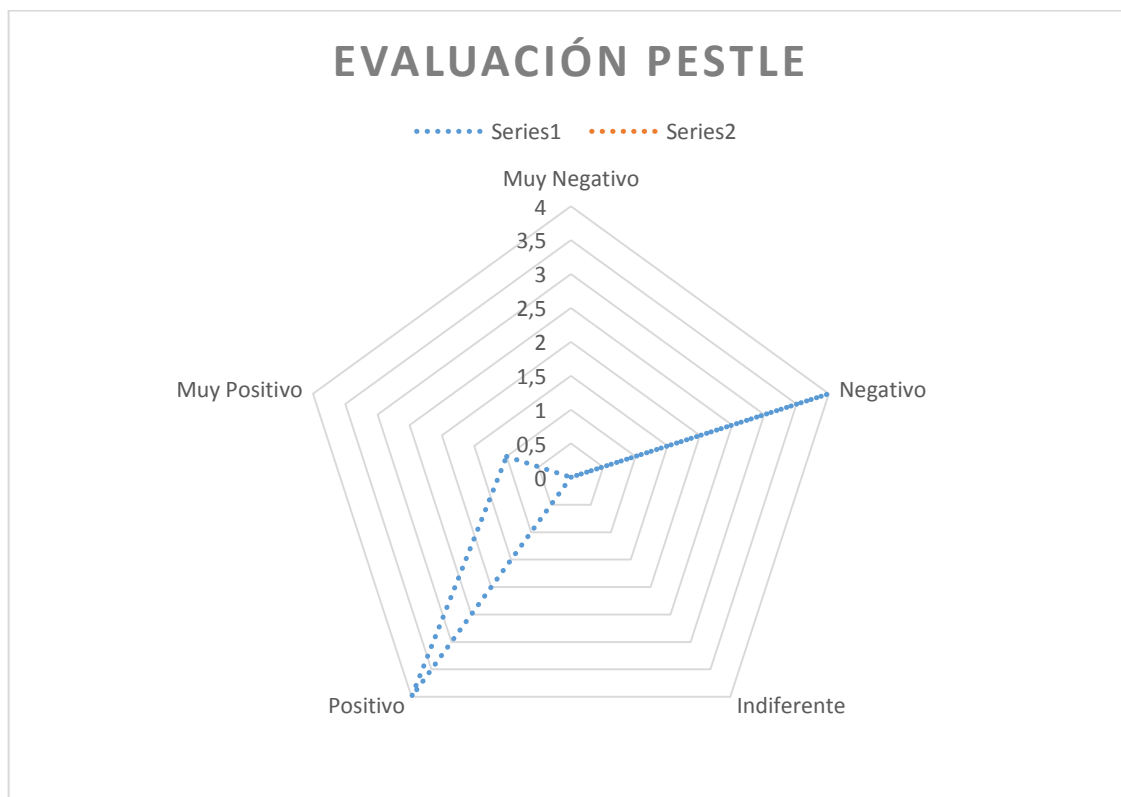


Fuente: (Google Earth, 2015)

Como se muestra en la Figura 8 de análisis PESTLE el entorno tiene aspectos geográficos y de infraestructura favorables, sin embargo representa retos en el entorno organizacional principalmente. *(Ver Figura 8)*

El **entorno organizacional** aunque representó un factor de empuje para el desarrollo del proyecto, durante la ejecución representa retos a nivel de cultura organizacional dado que el nuevo proyecto implica cambios en procesos, procedimientos y habilidades profesionales.

Figura 8. Análisis del entorno (resumen evaluación PESTLE) *(Ver Anexo E)*



Fuente: Construcción propia.

El **microentorno** es favorable, las condiciones de infraestructura, acceso y seguridad son buenas, los niveles de contaminación más cercanos obedecen principalmente a auditiva y atmosférica por el tráfico vehicular. En el **macroentorno** los factores más incidentes son

la posibilidad de un cambio de lineamientos gerenciales por una intervención directa de Sony Pictures en la gerencia de los proyectos de Teleset S.A.S, si se llegará a dar una regulación por parte de la Comisión Nacional de Televisión que determinará lineamientos para el sector podría ser una entrada para la gestión de proyectos.

Tanto los factores externos como los internos de la compañía, se desagregan en la Estructura de Desagregación del Riesgo. [\(Ver Figura 10\)](#)

### **2.2.2. Involucrados**

A continuación se describen los involucrados del proyecto.

#### **2.2.2.1. Matriz de involucrados**

A continuación, se describe de manera general los principales involucrados del proyecto caso, los cuales se detallan en profundidad en el formato de Registro de los Interesados. [\(Ver Anexo C\).](#)

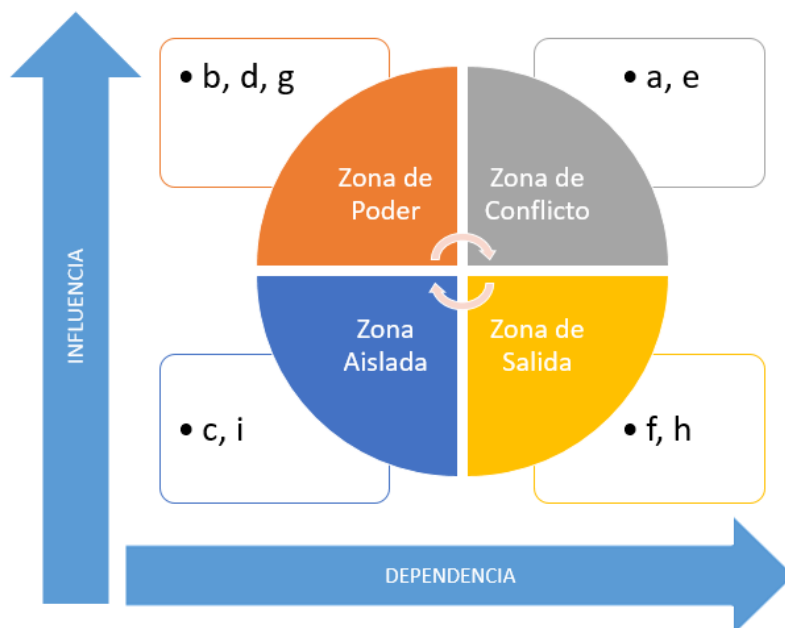
- a) **Sony Pictures Entertainment – Teleset:** Es el principal interesado, teniendo en cuenta que el proyecto está orientado a brindar una alternativa de solución a una problemática latente dentro de la organización, y que tiene que ver directamente con su objeto social de producir proyectos de Televisión.
- b) **Canales de TV:** Son los principales medios de transmisión y posicionamiento de los productos en determinado nicho de mercado.
- c) **Sector Financiero:** Brinda liquidez a la compañía y se beneficia por la retribución cambiaria.
- d) **Sector de las Comunicaciones:** Aportar al crecimiento económico del país.
- e) **Inversionistas:** Músculo financiero para la ejecución del proyectos.

- f) **Trabajadores Teleset – SPE:** Soportan los procesos de apoyo para la gestión de proyectos.
- g) **Televidentes:** Son los principales consumidores del producto, generan reconocimiento y voz a voz.
- h) **Personal de Producción:** Soportan todas actividades de grabación, vestuario, maquillaje, utilería, ambientación, post producción, entre otras para el desarrollo del proyecto.
- i) **Talento:** Se compone por los actores principales, secundarios, invitados, figurantes y extras.

#### 2.2.2.2. Matriz dependencia - influencia

A continuación se plasma la matriz Dependencia – Influencia ubicando a cada interesado según la respectiva clasificación:

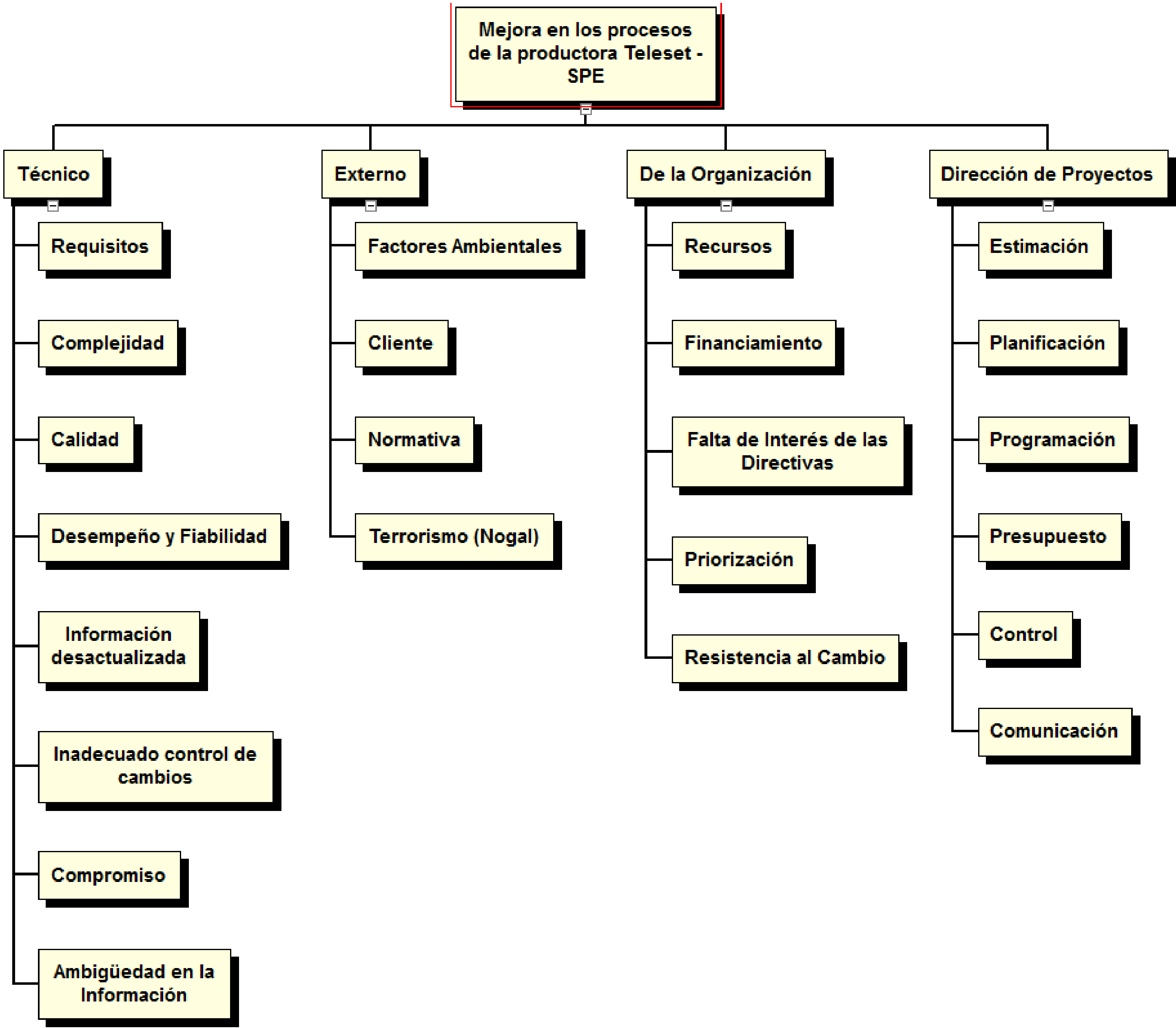
Figura 9. Matriz Dependencia - Influencia



Fuente: Construcción Propia.

A continuación se plasta la Estructura de Desagregación del Riesgo:

Figura 10. Risk Breakdown Structure

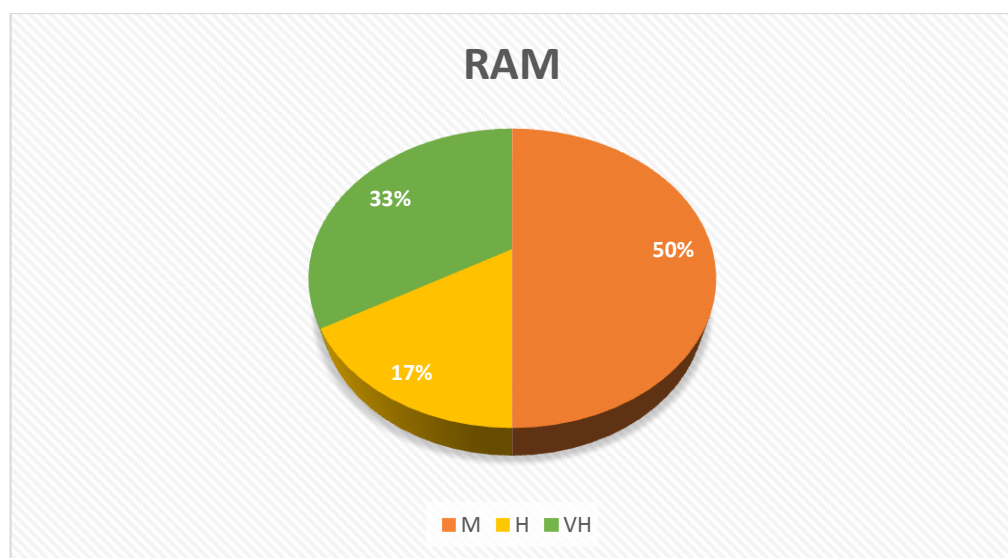


Fuente: Construcción propia.

### 2.2.3.1. Análisis cualitativo y cuantitativo

El proyecto tiene riesgos ambientales propios de una actividad de servicios desarrollados en un área residencial y comercial, como son sismos, robos, especialmente asonadas, dada su cercanía a embajadas. Se identificaron 6 riesgos especialmente entre medio y alto, los cuales se evidencian en la Figura 11, a continuación:

Figura 11. Tipos de riesgos del proyecto. [\(Ver Anexo F\)](#)



Fuente: Construcción propia.

### 2.2.4. Sostenibilidad

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los rubros analizados en la sostenibilidad.

#### 2.2.4.1. Social

Se tiene en cuenta que la sostenibilidad social de Teleset, radica en la calidad de contenidos que genera, lo cual impacta de manera directa la teleaudiencia, por ende no



solo es relevante motivar la producción de programas con contenidos violentos, sino también culturales.

#### **2.2.4.2. Ambiental**

Los impactos ambientales del proyecto están asociados principalmente al uso de equipos tecnológicos en todo el ciclo de vida del proyecto, los cuales para su elaboración tienen componentes electrónicos que implican una demanda y degradación de recursos naturales no renovables, el consumo de energía, en el caso de Colombia que principalmente tiene una matriz energética generada en un 75% por hidroeléctrica el impacto de la demanda de energía está generando desplazamiento de comunidades, inundación de terrenos cultivables, aumento de las emisiones por degradación de biomasa, entre otros. Adicionalmente el uso de aparatos electrónicos genera afectaciones en la salud humana.

#### **2.2.4.3. Económica**

Tal como se analizó financieramente, el proyecto presenta una óptima sostenibilidad en materia financiera, teniendo en cuenta que la inversión se puede recuperar, tan solo con la aplicación de la metodología a uno de los próximos proyectos.

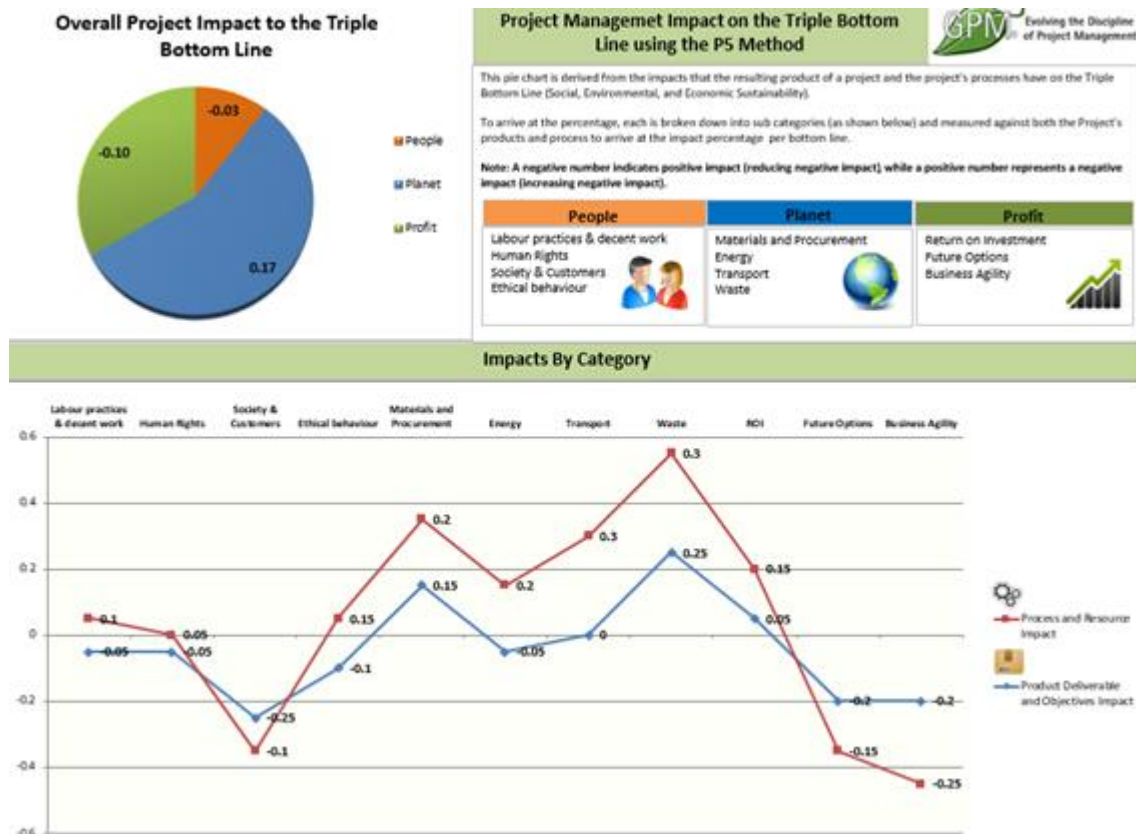
#### **2.2.4.4. Línea base de sostenibilidad**

Utilizando la matriz de sostenibilidad de Green Project Manager (GPM) se definió una línea base para el proyecto.

Esta matriz se puede construir a partir de dos enfoques, un enfoque será la línea base del proyecto a implementar, es decir, los aspectos que se planifican de sostenibilidad y que se detectan como puntos críticos para los cuales se diseñan estrategias y se mide en el tiempo su efectividad. Otro enfoque sería definir la línea base de un proyecto que se haya realizado por Teleset, con el fin de identificar las fortalezas y deficiencias y así poder comparar en un nuevo proyecto el nivel de sostenibilidad después de la implementación del modelo de mejoramiento.

En este caso se seleccionó el segundo enfoque utilizando la experiencia de la producción Hilos de sangre azul, y cuyo desempeño ambiental se plasma en la Figura 12, a continuación:

Figura 12. Línea base de sostenibilidad de un caso de estudio en Teleset. (Ver Anexo G)



Fuente: Construcción propia.

Como se evidencia en la Figura 12, el desempeño ambiental de la producción tiene un alto impacto negativo con un valor de 0,17, esto se debe a la mala planeación logística que gasta más recursos de lo necesario, la falta de protocolos en la selección de proveedores el alto consumo de recursos como energía y la generación de residuos.

En personas la valoración fue de -0,03 porque si bien existen aspectos por mejorar, Teleset tiene estándares laborales y cumple con la normativa vigente.

En el aspecto financiero con un valor de -0.10 se debe a los beneficios financieros que deja el proyecto (pese a las ineficiencias) y a la flexibilidad que se manifiesta por la organización para adoptar prácticas sostenibles que mejoren el negocio.

2.2.4.5. Objetivos, estrategias, metas e indicadores

De acuerdo con el análisis de impactos y los resultados de la matriz de sostenibilidad, se plantean los objetivos, estrategias, metas e indicadores que permitirán hacer seguimiento a las buenas prácticas de uso de recursos y compensación ambiental durante el desarrollo del proyecto. Se hace énfasis especialmente a la disminución en el consumo de recursos derivada de las mejoras en los procesos de gestión de proyectos. (Ver [Tabla 5](#))

La mejora en los procesos de Teleset se medirá principalmente en la disminución en el uso de dos recursos, energía y combustible. Energía porque los procesos de planeación, administrativos, financieros y logísticos deberán tomar menos tiempo del previsto y generarán menos reprocesos gracias a los protocolos y procedimientos que se establecerán.

Tabla 5. Objetivos, estrategias, metas e indicadores

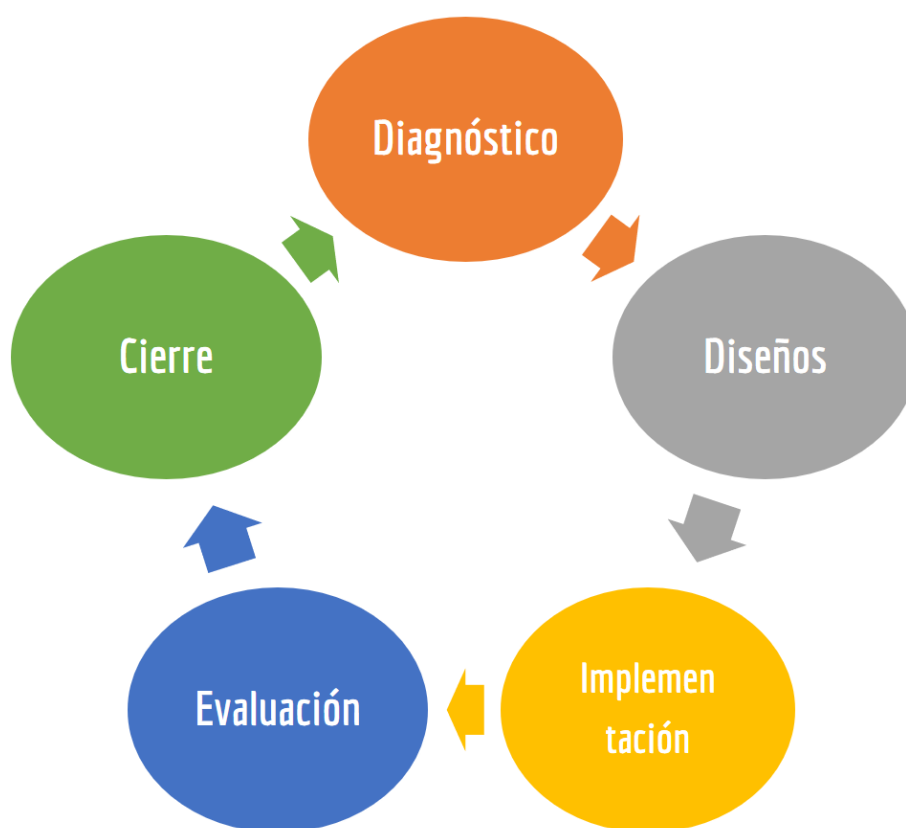
Objetivo de sostenibilidad	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador
Disminuir la huella de carbono de los proyectos de Teleset	Uso eficiente de recursos físicos para la gestión de proyectos	Medición de tiempos y movimientos iniciales de los proyectos seleccionados	Reducir en un 10% la huella de carbono de los proyectos seleccionados	(Huella de carbono proyecto de referencia – Huella de carbono proyecto seleccionado y bajo los nuevos procesos / Huella de carbono proyecto de referencia)*100
		Definición de consumos y cálculo de huella de carbono		
		Identificación de consumos críticos		
		Definición de rendimientos de acuerdo con los nuevos procesos de gestión de proyectos		
		Seguimiento periódico de los consumos respecto a los históricos		
Implementar acciones para reducir la huella ambiental por el desarrollo del proyecto	Huella ambiental cero	Utilizar medios alternativos de transporte	Desarrollar al menos 3 acciones de reducción de la huella durante la ejecución del proyecto	No. de acciones realizadas
		Adoptar buenas prácticas de ahorro y uso eficiente de energía		
		Compra de papelería e insumos de proveedores responsables		
		Aporte económico para compensación de huella de carbono		

Fuente: Construcción propia.

### 2.2.5. Ciclo de vida y Eco-indicadores

En la Gráfica 4, a continuación se plasma el ciclo de vida del proyecto, en un entorno por fases:

Gráfica 4. Ciclo de vida del proyecto



Fuente: Construcción propia.

#### Entornos por fases:

1. **Teleset S.A.S:** diagnóstico, implementación, evaluación y cierre.
2. **Universidad Piloto:** diseños.

#### **2.2.5.1. Definición y cálculo de Eco-indicadores**

Se seleccionó el indicador de huella de carbono para dimensionar y analizar el impacto ambiental que se deriva del proyecto, como aportante de las emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero). Si bien las emisiones directas del proyecto son bajas comparadas con otro tipo de proyecto, las emisiones indirectas (alcance 2 y 3) son considerables por su dependencia con el uso de energía.

Sin embargo con la implementación del proyecto se contribuye a la disminución de la huella de carbono de Teleset, dado que se mejora la eficiencia en tiempos y movimientos. El personal disminuirá reprocesos, fallas en la planificación de equipos y adecuación de locaciones, pagos y en general trámites administrativos, lo cual representa una disminución en consumo de energía, papel e insumos y combustible por desplazamiento.

La huella de carbono del proyecto fue de 909,70 kg Co<sup>2</sup> eq siendo la más representativa la fase de diseños con 422 kg Co<sup>2</sup> con la de mayor duración. Para el análisis se priorizaron los consumos derivados de energía, agua, papel, tinta y combustible. Las estrategias de sostenibilidad estarán orientadas a disminuir la huella a partir de estrategias de ahorro y uso eficiente y compensación. [\(Ver Tabla 6\)](#)

Tabla 6. Identificación de aspectos e impactos ambientales

Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental	Tipo	Incidencia
Consumo de energía	Degradación de recursos naturales, especialmente cuencas que permiten el abastecimiento por hidroeléctricas.	Negativo	Indirecta
Generación de residuos convencionales	Saturación de rellenos sanitarios, contaminación de suelo y cuerpos de agua por inadecuada disposición.	Negativo	Directo
Generación de residuos peligrosos	Contaminación atmosférica, hídrica y del suelo por disposición inadecuada. En los casos de una correcta disposición se generan gases y residuos que necesariamente afectan la vida.	Negativo	Directo
Consumo de combustible por desplazamiento	Contaminación atmosférica por emisión de GEI	Negativo	Directo
Procesos de gestión de proyectos eficientes que contribuyen a una mejor operación de Teleset.	Disminución en el consumo de recursos naturales como papel, combustible y energía.	Positivo	Directo

Fuente: Construcción propia.

### **2.3. Estudio económico – financiero**

El presente capítulo, desarrolla el enfoque económico del proyecto, define las cuentas de control de la WBS, plasma la estructura de desagregación de los recursos, la estructura de desagregación de los costos, el presupuesto del caso de negocio y del proyecto, evidencia la fuente de los recursos que se buscan emplear, así como el uso según la asignación presupuestal que se les dará, así mismo proyecta el flujo de caja del proyecto por periodos semanales, y por último realiza la evaluación financiera y de sensibilidad del proyecto con los respectivos indicadores.

Lo anterior permitirá planificar la gestión de los costos, así como la documentación necesaria para planificar, ejecutar y controlar financieramente el proyecto, a través de una aproximación de los recursos necesarios para dar cumplimiento a las actividades planteadas en el alcance y gestionarlos sobre la línea base del costo.

Se busca que esta información sea constantemente actualizada, para monitorear el estado del proyecto, actualizar los costos del mismo, y gestionar oportunamente posibles cambios en la línea base del costo.

Así mismo se realiza la estructura de desagregación de los recursos –REBS- y la estructura de desagregación de los costos –CBS- para cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales y demás costos asociados al proyecto. *(Ver Figura 13 y Figura 14)*

Finalmente y como parte fundamental del estudio económico – financiero, se realiza el presupuesto caso de negocio y el presupuesto del proyecto, con el objetivo realizar el análisis de brechas y establecer los costos totales del proyecto, las fuentes y usos de fondos, el flujo de caja, la evaluación financiera, y el análisis de sensibilidad. *(Ver Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13, Tabla 14 y Tabla 15)*





### 2.3.1. Definición nivel Edt/Wbs que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación

Como se detalla en la EDT del proyecto, se han definido cinco fases principales: diagnóstico y recomendaciones, diseños, implementación, evaluación, y gestión del proyecto. Así mismo se ha definido que la cuenta de control del proyecto, estará ubicada en el tercer nivel de desagregación de la EDT, y está compuesta por los siguientes entregables por cada fase respectiva: *(Ver Tabla 7, Tabla 8, Tabla 9, y Tabla 10)*

Tabla 7. Cuenta de Control para la Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones)

EDT	Nombre de tarea
<b>1.2</b>	<b>Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones)</b>
<b>1.2.1.1</b>	<b>Documentar el estado del Arte</b>
<b>1.2.1.2</b>	<b>Documentación de la situación actual de la Organización</b>
<b>1.2.2.1</b>	<b>Determinación del Estado Deseado (Estudio Caso)</b>
<b>1.2.2.2</b>	<b>Análisis Gap (Brechas)</b>
<b>1.2.2.3</b>	<b>Alternativas de Solución</b>
<b>1.2.3.1</b>	<b>Recomendación 1</b>
<b>1.2.3.2</b>	<b>Recomendación 2</b>
<b>1.2.3.3</b>	<b>Recomendación 3</b>

Fuente: Construcción propia.

Tabla 8. Cuenta de Control para la Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada)

EDT	Nombre de tarea
<b>1.3</b>	<b>Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada)</b>
<b>1.3.1.1</b>	<b>Procesos de Producción</b>
1.3.2.1	Borradores de Procesos
1.3.2.2	Revisión
1.3.2.3	Ajustes
1.3.2.4	Consenso
<b>1.3.2.5</b>	<b>Socialización / Publicación</b>
1.3.3.1	Diseño
1.3.3.2	Construcción
1.3.3.3	Evaluación
1.3.3.4	Revisión (3.3.3 y 3.3.4 son iterativos)

Fuente: Construcción propia.

Tabla 9. Cuenta de Control para la Fase 3 (Implementación)

EDT	Nombre de tarea
<b>1.4</b>	<b>Fase 3 (Implementación)</b>
1.4.1.1	Determinación de la Meta
1.4.1.2	Análisis de la Situación y de los vacíos
1.4.1.3	Estrategias
1.4.1.4	Establecimiento de Responsabilidades
1.4.1.5	Establecimiento de Objetivos e Indicadores
1.4.1.6	Puesta en marcha del Plan de Acción
1.4.1.7	Verificación
1.4.1.8	Ajustes
1.4.1.9	Socialización
1.4.2.1	Identificación de las necesidades de Capacitación
1.4.2.2	Contratación de Instructores
1.4.2.3	Gestión de los Recursos
1.4.2.4	Entrenamiento
1.4.2.5	Evaluación y Seguimiento
1.4.2.6	Revisión y nuevos ajustes

Fuente: Construcción propia.

Tabla 10. Cuenta de Control para la Fase 4 (Evaluación)

EDT	Nombre de tarea
<b>1.5</b>	<b>Fase 4 (Evaluación)</b>
<b>1.5.1.1</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>1.5.1.2</b>	<b>Encuestas</b>
1.5.1.3	<b>Diagramas de Flujo del nuevo proceso de Producción</b>
1.5.2.1	Diagramas de Flujo de los Procesos Deseados
1.5.2.2	Análisis Gap (Brechas)
<b>1.5.3.1</b>	<b>Recomendación 1</b>
<b>1.5.3.2</b>	<b>Recomendación 1</b>
<b>1.5.3.3</b>	<b>Recomendación 1</b>

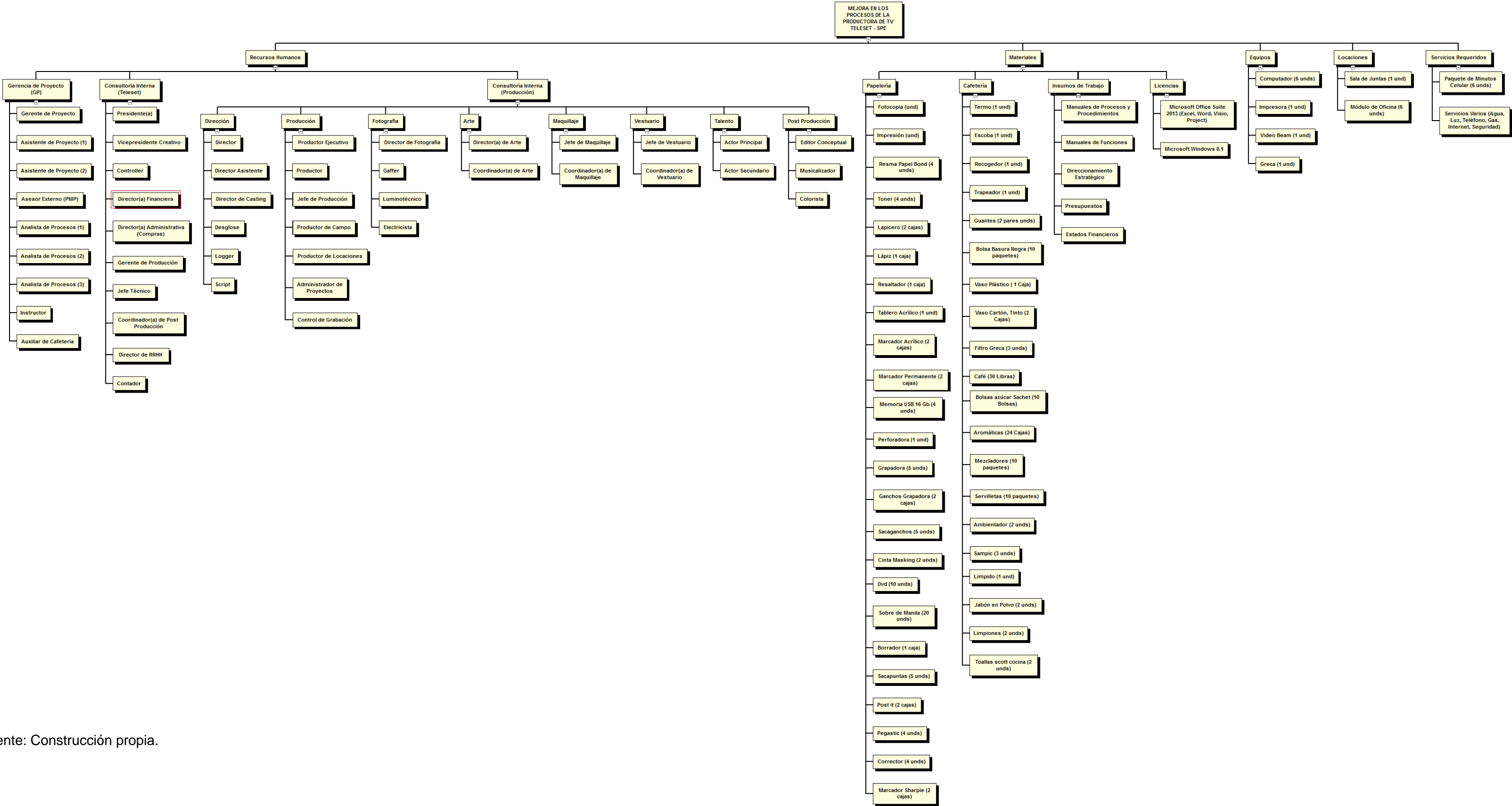
Fuente: Construcción propia.

La cuenta de planeación se ubica desde el cuarto nivel de desagregación, y hace referencia a los paquetes de trabajo.

2.3.2. Resource Breakdown Structure -REBS-

A continuación se plasma la Estructura de Desagregación de los Recursos:

Figura 13. Resource Breakdown Structure – REBS-

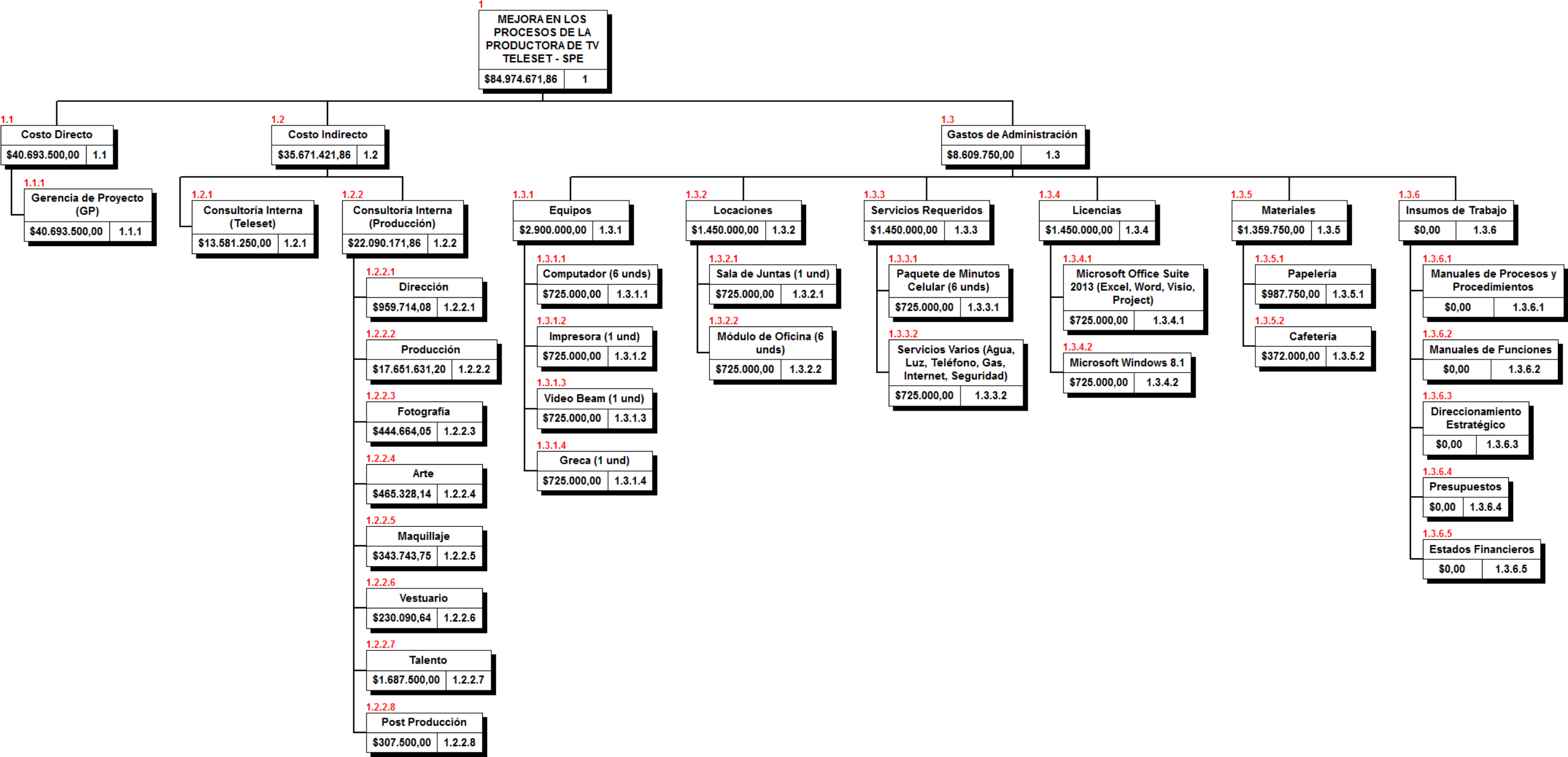


Fuente: Construcción propia.

2.3.3. Cost Breakdown Structure -CBS-

A continuación se plasma la Estructura de Desagregación de los Costos:

Figura 14. Cost Breakdown Structure -CBS-



Fuente: Construcción propia.

### 2.3.4. Presupuesto del caso de negocio

A continuación se plasma el presupuesto del caso de negocio:

Tabla 11. Presupuesto Caso de Negocio

Proceso	Presupuesto	Costo Real	Costo Ejecutado PMI
PREPRODUCCIÓN	\$ 472.502.786	\$ 422.915.441	\$ 472.502.786
CABEZOTE	\$ 41.090.691	\$ 10.266.918	\$ 41.090.691
LIBRETOS	\$ -	\$ -	\$ -
DERECHOS MÚSICA	\$ 117.497.547	\$ 81.108.649	\$ 117.497.547
DIRECCIÓN	\$ 542.453.260	\$ 538.708.783	\$ 542.453.260
PRODUCCIÓN	\$ 535.384.512	\$ 511.838.548	\$ 535.384.512
FOTOGRAFÍA	\$ 183.177.937	\$ 234.604.486	\$ 183.177.937
PRENSA	\$ 14.144.263	\$ 18.595.206	\$ 14.144.263
ARTE	\$ 273.378.620	\$ 229.928.552	\$ 273.378.620
MAQUILLAJE	\$ 89.939.065	\$ 99.602.061	\$ 89.939.065
VESTUARIO	\$ 129.614.885	\$ 130.294.498	\$ 129.614.885
ACTORES PRINCIPALES	\$ 601.166.928	\$ 570.464.166	\$ 601.166.928
ACTORES SECUNDARIOS	\$ 1.298.057.920	\$ 1.300.578.900	\$ 1.298.057.920
ACTORES POR CAPÍTULO	\$ 677.996.400	\$ 911.365.529	\$ 677.996.400
FIGURANTES	\$ 362.882.164	\$ 295.691.652	\$ 362.882.164
ESCENOGRAFÍA	\$ 362.102.146	\$ 358.103.202	\$ 362.102.146
AMBIENTACIÓN	\$ 211.617.058	\$ 262.559.944	\$ 211.617.058
UTILERIA	\$ 191.071.713	\$ 230.173.260	\$ 191.071.713
VESTUARIO	\$ 341.052.735	\$ 241.712.084	\$ 341.052.735
MAQUILLAJE	\$ 46.021.574	\$ 31.621.541	\$ 46.021.574
EQUIPOS	\$ 1.608.241.922	\$ 1.685.171.695	\$ 1.608.241.922
PRODUCCIÓN	\$ 1.146.088.121	\$ 1.217.634.896	\$ 1.146.088.121
EFFECTOS ESPECIALES	\$ 67.799.640	\$ 154.168.507	\$ 67.799.640
IMÁGENES	\$ -	\$ -	\$ -
POST PRODUCCIÓN	\$ 616.341.102	\$ 615.995.806	\$ 616.341.102
MATERIALES	\$ 36.841.256	\$ 30.608.539	\$ 36.841.256
ABOGADOS	\$ 20.545.345	\$ 13.194.701	\$ 20.545.345
ENTREGABLES	\$ 12.990.411	\$ 12.983.133	\$ 12.990.411
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>\$ 10.000.000.000</b>	<b>\$ 10.209.890.697</b>	<b>\$ 10.000.000.000</b>

Fuente: Construcción propia.

**Conclusión 1:** El sobrecosto de este proyecto fue del 2% (\$ 209.890.697) gracias a la reducción de presupuesto en otras actividades, de lo contrario el sobrecosto final hubiera sido del 6% (\$ 600.000.000).

**Conclusión 2:** El recorte de presupuesto para nivelar los sobre costos ocasiona riesgos en la calidad del proyecto.

**Conclusión 3:** La correcta aplicación de la metodología de proyectos PMI garantizaría la completa ejecución presupuestal y control de cada una de las fases de este tipo de proyectos (Pre-producción, Producción y Post-producción).

**Conclusión 4:** Con la continua aplicación de la metodología podría garantizar no solo una exitosa ejecución presupuestal si no generar una economía en algunos de los procesos y como consecuencia la optimización del presupuesto generando un incremento en la ganancia.

### 2.3.5. Fuentes y usos de fondos

A continuación se plasma la estructura de Fuentes y usos de Fondos:

Tabla 12. Fuentes y usos de Fondos

TIPO DE FONDO		TIPO DE USO			
Nombre del fondo	Valor	Nombre del uso (Recurso)	Tipo	%	Valor
La única fuente de financiación para este proyecto proviene directamente de Teleset – SPE, como principal inversionista, y a la vez el principal beneficiado.	\$ 106.012.139,05	Gerencia de Proyecto	Trabajo	39,6%	\$40.693.500,00
		Consultoría Teleset	Trabajo	13,2%	\$13.581.250,00
		Consultoría Dirección	Trabajo	0,9%	\$959.714,08
		Consultoría Producción	Trabajo	17,2%	\$17.651.631,20
		Consultoría Fotografía	Trabajo	0,4%	\$444.664,05
		Consultoría Arte	Trabajo	0,5%	\$465.328,14
		Consultoría Maquillaje	Trabajo	0,3%	\$343.743,75
		Consultoría Vestuario	Trabajo	0,2%	\$230.090,64
		Consultoría Talento	Trabajo	1,6%	\$1.687.500,00
		Consultoría Post-Producción	Trabajo	0,3%	\$307.500,00
		Papelería	Material	1,0%	\$987.750,00
		Cafetería	Material	0,4%	\$372.000,00
		Insumos de Trabajo (Manuales)	Material	0,0%	\$0,00
		Licencias, Equipos, Locaciones, Servicios	Costo	7,1%	\$7.250.000,00
		Reserva de contingencia	Costo	8,3%	\$11.400.000,00
		Reserva de gestión	Costo	9,1%	\$9.637.467,19
<b>TOTAL</b>	<b>\$106.012.139,05</b>	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$106.012.139,05</b>

Fuente: Construcción propia.



2.3.6. Flujo de caja del proyecto

A continuación se plasma el Flujo de Caja del Proyecto:

Tabla 13. Flujo de Caja del Proyecto (Resultado de la programación de MS Project, Semanas)

EDT	Nombre de tarea	25/01/2016	08/02/2016	22/02/2016	07/03/2016	21/03/2016	04/04/2016	18/04/2016	02/05/2016	16/05/2016	30/05/2016	13/06/2016	20/06/2016
1	MEJORA EN LOS PROCESOS DE LA PRODUCTORA DE TV TELETET - SPE	\$14.816.274,99	\$16.192.145,83	\$19.027.645,83	\$30.566.645,83	\$34.879.038,53	\$51.794.221,86	\$69.092.517,69	\$75.712.571,86	\$78.585.905,19	\$81.775.988,53	\$84.143.405,19	\$84.970.171,86
1.2	Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones)	\$10.765.237,49	\$11.122.779,16	\$13.958.279,16	\$25.497.279,16	\$29.809.671,86	\$30.426.671,86	\$30.426.671,86	\$30.426.671,86	\$30.426.671,86	\$30.426.671,86	\$30.426.671,86	\$30.426.671,86
1.2.1	Investigación	\$10.765.237,49	\$11.122.779,16	\$13.608.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16	\$25.147.279,16
1.2.1.1	Documentar el estado del Arte	\$9.016.737,49	\$9.374.279,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16	\$9.524.779,16
1.2.1.2	Documentación de la situación actual de la Organización	\$1.748.500,00	\$1.748.500,00	\$4.083.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00	\$15.622.500,00
1.2.2	Identificación de las Necesidades de Mejora	\$0,00	\$0,00	\$350.000,00	\$350.000,00	\$4.662.392,70	\$4.862.392,70	\$4.862.392,70	\$4.862.392,70	\$4.862.392,70	\$4.862.392,70	\$4.862.392,70	\$4.862.392,70
1.2.2.1	Determinación del Estado Deseado (Estudio Caso)	\$0,00	\$0,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00
1.2.2.2	Análisis Gap (Brechas)	\$0,00	\$0,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00
1.2.2.3	Alternativas de Solución	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.262.392,70	\$3.462.392,70	\$3.462.392,70	\$3.462.392,70	\$3.462.392,70	\$3.462.392,70	\$3.462.392,70	\$3.462.392,70
1.2.3	Recomendaciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$417.000,00	\$417.000,00	\$417.000,00	\$417.000,00	\$417.000,00	\$417.000,00	\$417.000,00
1.2.3.1	Recomendación 1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00
1.2.3.2	Recomendación 2	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00
1.2.3.3	Recomendación 3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00	\$139.000,00
1.3	Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.066.000,00	\$18.799.500,00	\$19.450.000,00	\$19.450.000,00	\$19.450.000,00	\$19.450.000,00	\$19.450.000,00
1.3.1	Planes de Gestión de Proyectos para los Diseños	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.066.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00
1.3.1.1	Procesos de Producción	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.066.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00	\$17.256.000,00
1.3.2	Documentación de Procesos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$978.000,00	\$978.000,00	\$978.000,00	\$978.000,00	\$978.000,00	\$978.000,00
1.3.2.1	Borradores de Procesos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$350.000,00	\$350.000,00	\$350.000,00	\$350.000,00	\$350.000,00	\$350.000,00
1.3.2.2	Revisión	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$250.000,00	\$250.000,00	\$250.000,00	\$250.000,00	\$250.000,00	\$250.000,00
1.3.2.3	Ajustes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.3.2.4	Consenso	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00
1.3.2.5	Socialización / Publicación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$78.000,00	\$78.000,00	\$78.000,00	\$78.000,00	\$78.000,00	\$78.000,00
1.3.3	Herramientas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$565.500,00	\$1.216.000,00	\$1.216.000,00	\$1.216.000,00	\$1.216.000,00	\$1.216.000,00
1.3.3.1	Diseño	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$228.000,00	\$228.000,00	\$228.000,00	\$228.000,00	\$228.000,00	\$228.000,00
1.3.3.2	Construcción	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$337.500,00	\$450.000,00	\$450.000,00	\$450.000,00	\$450.000,00	\$450.000,00
1.3.3.3	Evaluación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$275.000,00	\$275.000,00	\$275.000,00	\$275.000,00	\$275.000,00
1.3.3.4	Revisión (3.3.3 y 3.3.4 son iterativos, repetir hasta que el producto cumpla lo deseado)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$213.000,00	\$213.000,00	\$213.000,00	\$213.000,00	\$213.000,00
1.4	Fase 3 (Implementación)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.638.500,00	\$3.791.000,00	\$3.791.000,00	\$3.791.000,00	\$3.791.000,00
1.4.1	Plan de Acción	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$887.500,00	\$900.000,00	\$900.000,00	\$900.000,00	\$900.000,00
1.4.1.1	Determinación de la Meta	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.2	Análisis de la Situación y de los Vacíos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.3	Estrategias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.4	Establecimiento de Responsabilidades	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.5	Establecimiento de Objetivos e Indicadores	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.6	Puesta en marcha del Plan de Acción	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.7	Verificación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.8	Ajustes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.1.9	Socialización	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$87.500,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.2	Capacitación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$751.000,00	\$2.891.000,00	\$2.891.000,00	\$2.891.000,00	\$2.891.000,00
1.4.2.1	Identificación de las necesidades de Capacitación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00
1.4.2.2	Contratación de Instructores	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$56.000,00	\$56.000,00	\$56.000,00	\$56.000,00	\$56.000,00
1.4.2.3	Gestión de los Recursos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.4.2.4	Entrenamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$520.000,00	\$1.600.000,00	\$1.600.000,00	\$1.600.000,00	\$1.600.000,00
1.4.2.5	Evaluación y Seguimiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$640.000,00	\$640.000,00	\$640.000,00	\$640.000,00
1.4.2.6	Revisión y nuevos ajustes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$420.000,00	\$420.000,00	\$420.000,00	\$420.000,00
1.5	Fase 4 (Evaluación)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$267.500,00	\$1.082.500,00	\$1.082.500,00	\$1.082.500,00
1.5.1	Documentación del Nuevo Estado de la Organización	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$267.500,00	\$473.500,00	\$473.500,00	\$473.500,00
1.5.1.1	Entrevistas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$133.750,00	\$184.500,00	\$184.500,00	\$184.500,00
1.5.1.2	Encuestas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$133.750,00	\$184.500,00	\$184.500,00	\$184.500,00
1.5.1.3	Diagramas de Flujo del nuevo proceso de Producción	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$104.500,00	\$104.500,00	\$104.500,00
1.5.2	Identificación de las Deficiencias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$206.000,00	\$206.000,00	\$206.000,00
1.5.2.1	Diagramas de Flujo de los Procesos Deseados	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$106.000,00	\$106.000,00	\$106.000,00
1.5.2.2	Análisis Gap (Brechas)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
1.5.3	Recomendaciones para los Nuevos Proyectos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$403.000,00	\$403.000,00	\$403.000,00
1.5.3.1	Recomendación 1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$163.000,00	\$163.000,00	\$163.000,00
1.5.3.2	Recomendación 1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$113.000,00	\$113.000,00	\$113.000,00
1.5.3.3	Recomendación 1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$127.000,00	\$127.000,00	\$127.000,00
1.6	Gestión del Proyecto	\$4.051.037,50	\$5.069.366,67	\$5.069.366,67	\$5.069.366,67	\$5.069.366,67	\$10.301.550,00	\$19.866.345,83	\$24.197.400,00	\$24.650.733,33	\$27.025.816,67	\$29.393.233,33	\$30.220.000,00
1.6.1	Inicio	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00	\$10.500,00
1.6.2	Planificación	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$120.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00
1.6.3	Ejecución	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$11.625,00	\$817.750,00	\$827.500,00	\$827.500,00	\$827.500,00	\$827.500,00	\$827.500,00
1.6.4	Monitoreo y Control	\$6.937,50	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$26.625,00	\$54.000,00	\$54.000,00	\$57.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00
1.6.5	Cierre	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$562,50	\$6.000,00	\$6.000,00	\$7.750,00	\$10.900,00	\$12.000,00

Fuente: Construcción propia.

### 2.3.7. Evaluación financiera

El costo promedio de producción de un proyecto de televisión como el que utilizamos para el caso de estudio es de \$10.000.000.000

Tabla 14. Evaluación Financiera

	Inversión	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4	Proyecto 5
<b>Costo Promedio x proyecto</b>	\$ 102.819.353	\$ 10.000.000.000	\$ 10.000.000.000	\$ 10.000.000.000	\$ 10.000.000.000	\$ 10.000.000.000
<b>Disminución del extra gasto</b>		\$ 610.000.000	\$ 610.000.000	\$ 610.000.000	\$ 610.000.000	\$ 610.000.000

Fuente: Construcción propia.

**Conclusión 1:** Aplicando la metodología de gerencia de proyectos PMI en la compañía **TELESET** se lograría optimizar el costo para dar cumplimiento el presupuesto aprobado. Basados en el caso de estudio trabajado en este proyecto lograríamos una desunión del 6% correspondiente al sobre costo (\$610.601.103).

**Conclusión 2:** Con la aplicación de esta metodología se asegura que se desarrollarán el 100% del plan de trabajo establecido junto con todos sus procesos.

**Conclusión 3:** La inversión se recuperaría en el desarrollo del primer proyecto según análisis del caso de estudio.

### 2.3.8. Análisis de sensibilidad

A continuación se plantean los posibles escenarios de este proyecto, los cuales se clasifican en:

#### **Pesimista:**

Es el peor panorama de la implementación de la metodología para desarrollar el proyecto, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

#### **Probable:**

Éste resultado sería el más probable de acuerdo a nuestro análisis de desarrollo e implementación de la metodología.

#### **Optimista:**

Éste escenario contempla la posibilidad de lograr una sinergia entre la metodología y el equipo de trabajo para lograr no solo una correcta ejecución del presupuesto sino una disminución de dicho presupuesto.

A continuación presentamos los posibles comportamientos en la ejecución del presupuesto aprobado:

Inversión inicial: \$ 102.819.353

Tabla 15. Análisis de Escenarios.

	<b>Presupuesto Aprobado</b>	<b>Presupuesto Final Ejecutado</b>
<b>Pesimista</b>	\$ 10.000.000.000	\$ 10.600.000.000
<b>Probable</b>	\$ 10.000.000.000	\$ 10.000.000.000
<b>Optimista</b>	\$ 10.000.000.000	\$ 9.600.000.000

Fuente: Construcción propia.

**Conclusión:** entre más comprometido se encuentre el equipo de trabajo y la gerencia de la compañía con la implementación de la metodología de trabajo mayor será la rentabilidad al momento de comercializar el producto final.

### **3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En este capítulo se formula la planeación del proyecto de acuerdo a lo planeado en las líneas base de la triple restricción (Alcance, tiempo y costo).

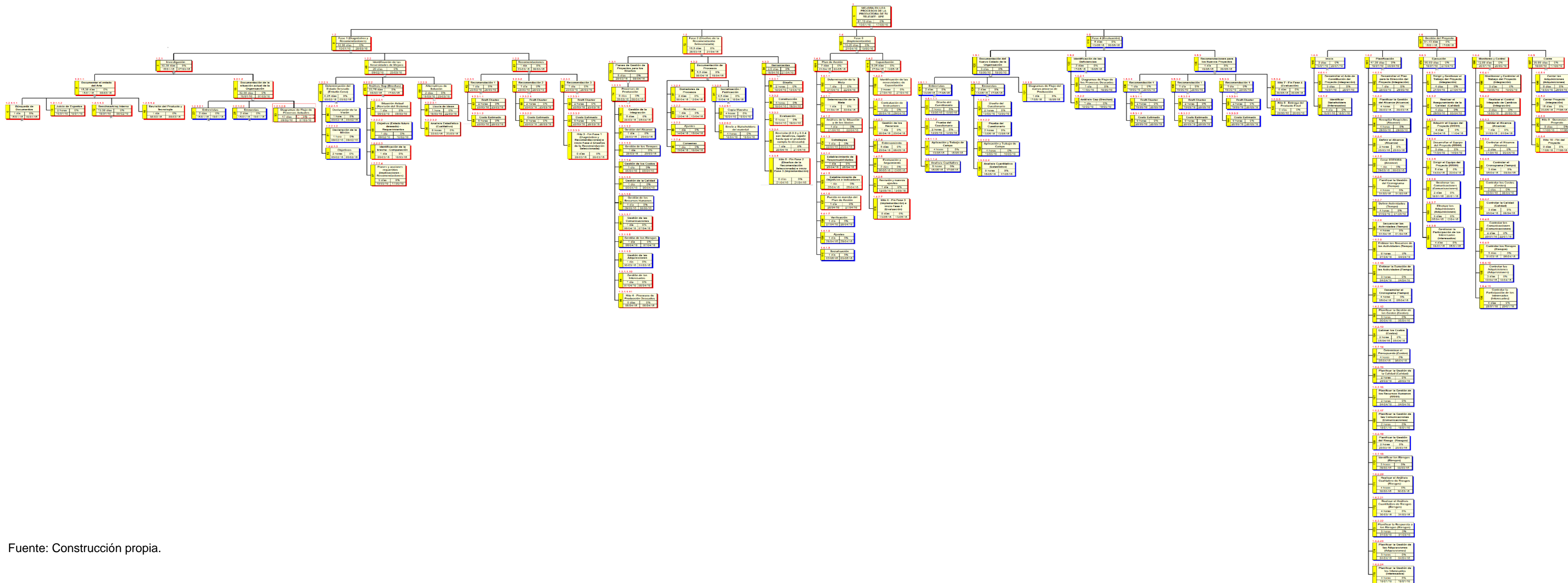
#### **3.1. Programación**

A continuación se plantea la programación del proyecto, basada en los resultados del software MS Project. (*Ver Figura 15*)

### 3.1.1. Línea base de alcance

A continuación se plasma la EDT/WBS del Proyecto:

Figura 15. EDT/WBS del Proyecto

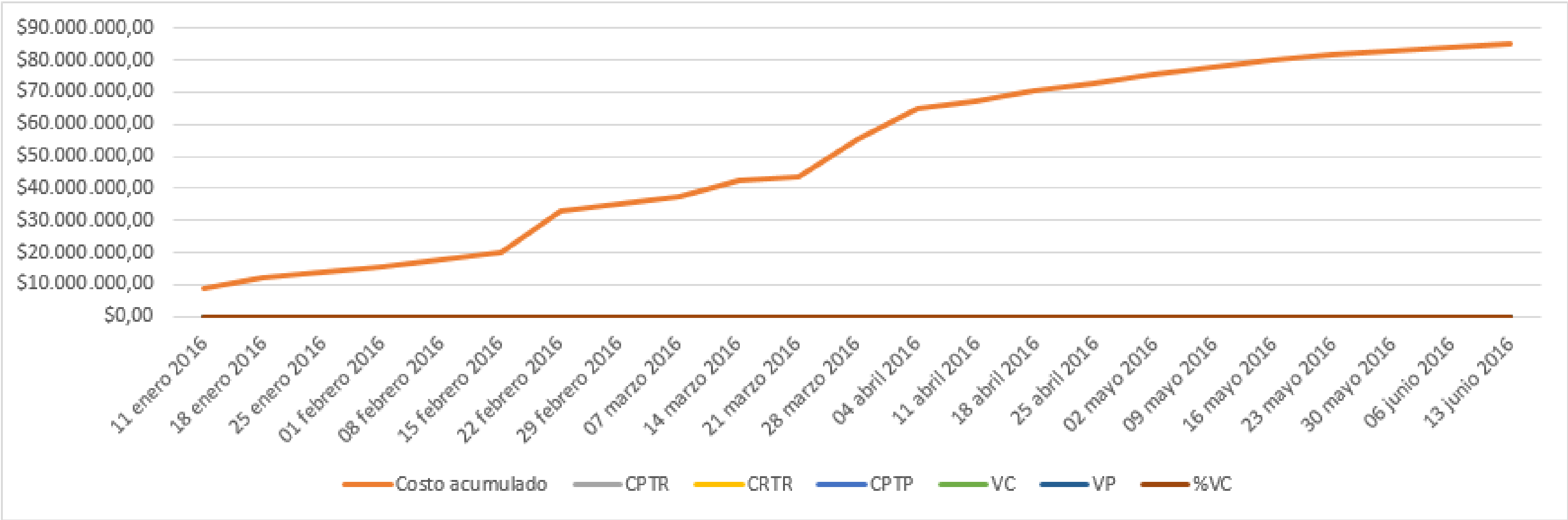


Fuente: Construcción propia.

3.1.2. Línea base del tiempo

A continuación se presenta la línea base del tiempo:

Gráfica 5. Línea base del tiempo.

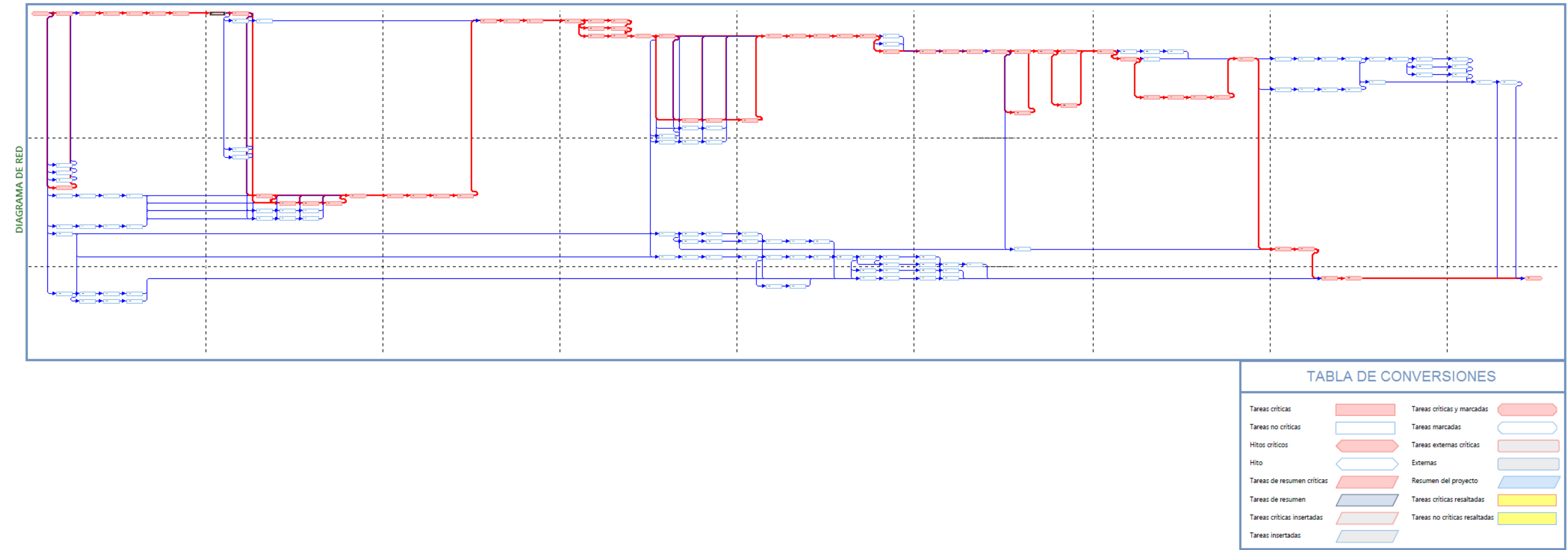


Fuente: Construcción propia.

3.1.2.1. Diagrama de Red

A continuación se plasma la figura del Diagrama de Red del Proyecto:

Figura 16. Diagrama de Red



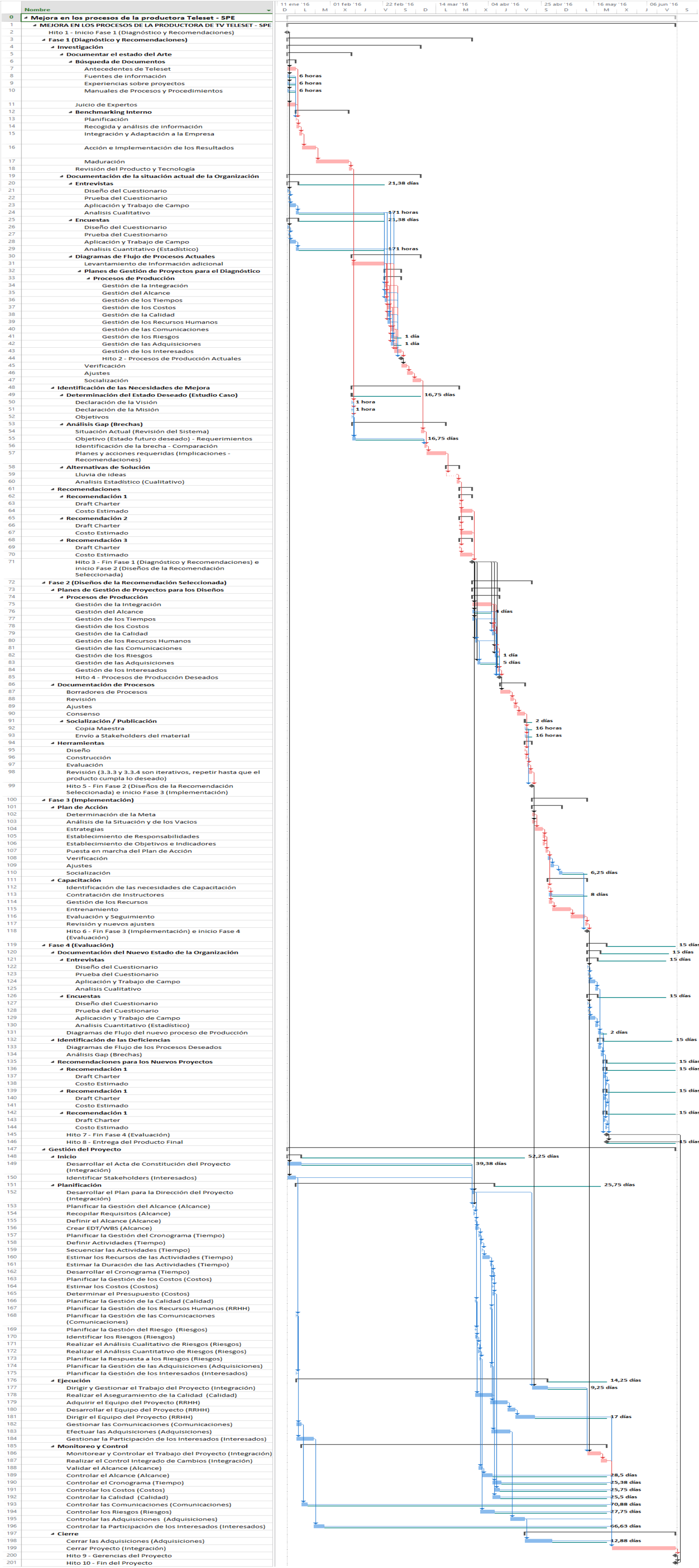
Fuente: Construcción propia.



3.1.2.2. Cronograma

A continuación se plasma el cronograma del proyecto:

Gráfica 6. Cronograma del Proyecto



Fuente: Construcción propia.

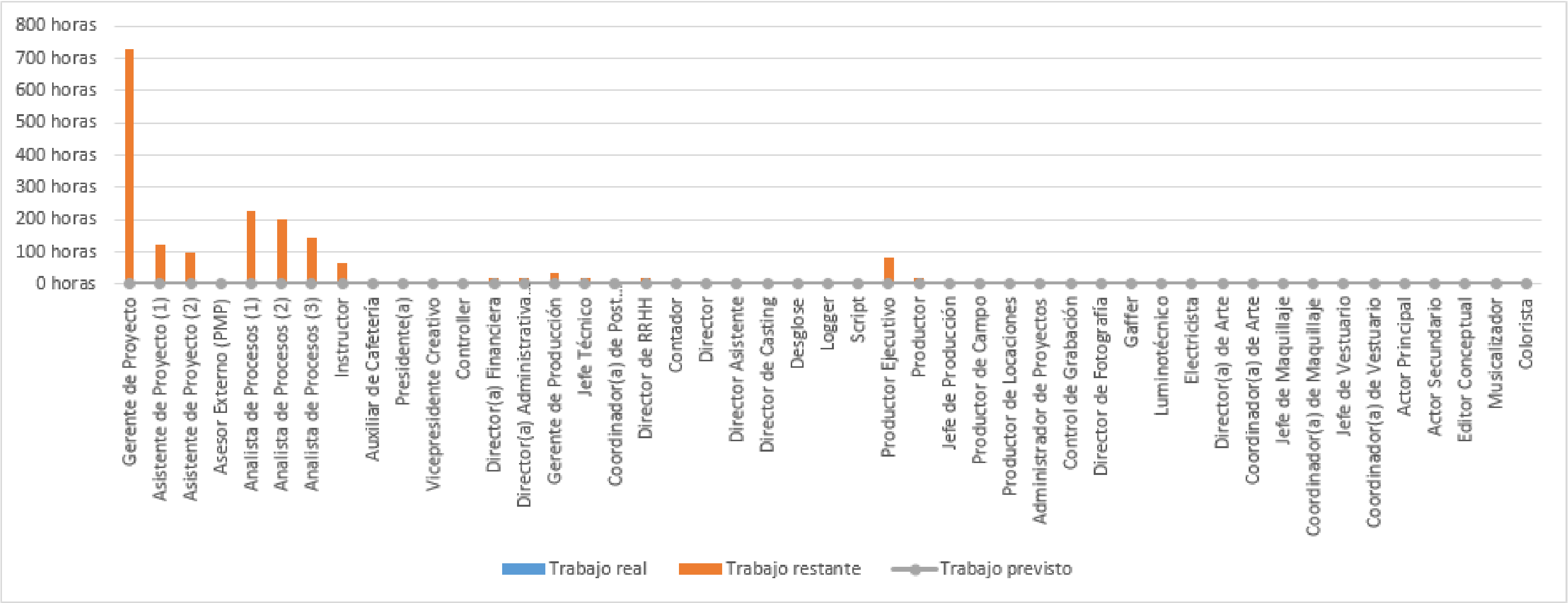
3.1.2.3. Nivelación de recursos

A continuación se presenta la nivelación de los recursos del proyecto, eliminando las reasignaciones:

Figura 17. Nivelación de recursos.

ESTADÍSTICAS DE RECURSOS

Estado de trabajo de todos los recursos de trabajo.



Fuente: Construcción propia.

3.1.2.4.    **Uso de recursos**

A continuación se evidencia el uso de cada uno de los recursos asignados al proyecto:

Tabla 16. Uso de Recursos

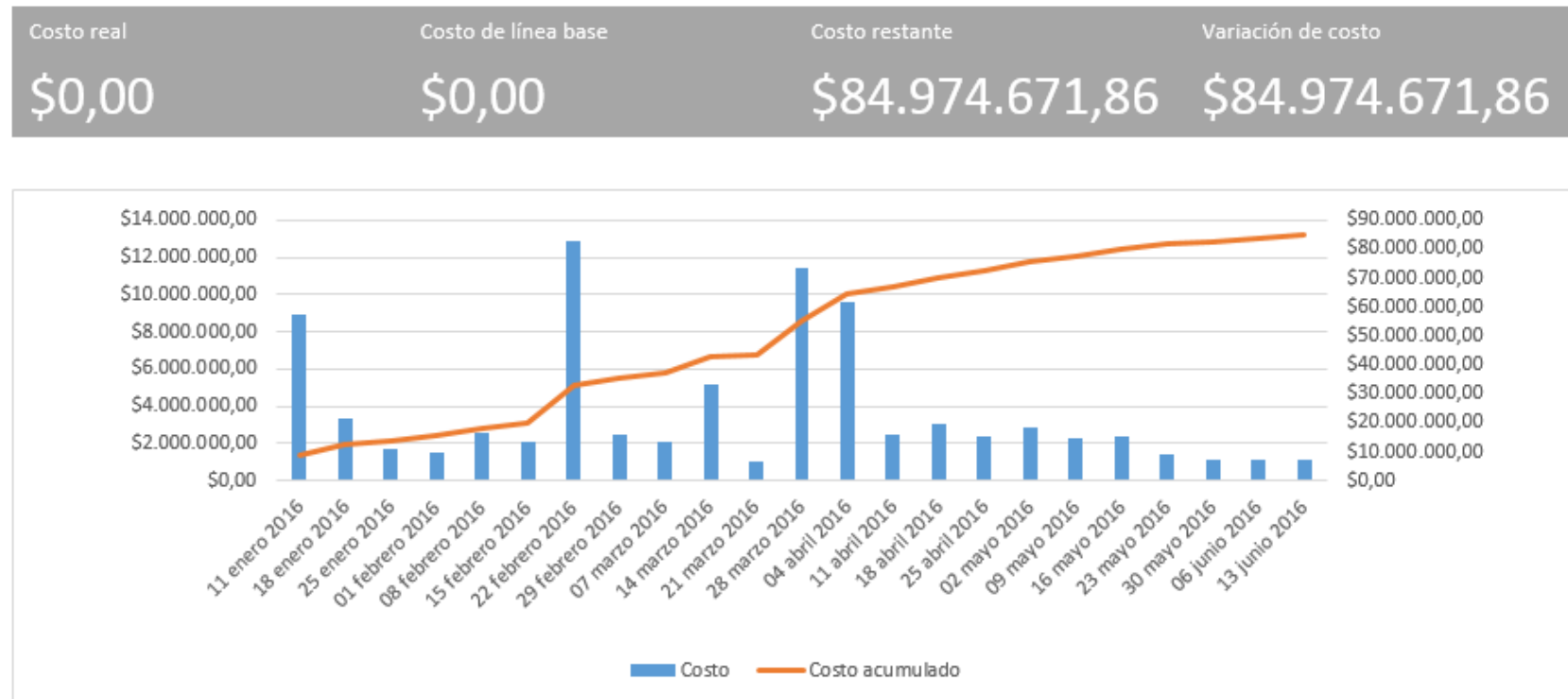
Nombre	Comienzo	Fin	Trabajo restante
Gerente de Proyecto	vie 15/01/16	vie 17/06/16	729 horas
Asistente de Proyecto (1)	vie 15/01/16	vie 20/05/16	122 horas
Asistente de Proyecto (2)	vie 15/01/16	vie 20/05/16	96 horas
Asesor Externo (PMP)	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Analista de Procesos (1)	vie 15/01/16	vie 20/05/16	228 horas
Analista de Procesos (2)	vie 15/01/16	vie 20/05/16	200 horas
Analista de Procesos (3)	vie 15/01/16	vie 20/05/16	143 horas
Instructor	vie 29/04/16	vie 13/05/16	64 horas
Auxiliar de Cafetería	vie 15/01/16	vie 15/01/16	2 horas
Presidente(a)	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Vicepresidente Creativo	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Controller	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Director(a) Financiera	vie 15/01/16	mié 06/04/16	19 horas
Director(a) Administrativa (Compras)	vie 15/01/16	jue 31/03/16	19 horas
Gerente de Producción	vie 15/01/16	vie 08/04/16	35 horas
Jefe Técnico	vie 15/01/16	jue 07/04/16	19 horas
Coordinador(a) de Post Producción	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Director de RRHH	vie 15/01/16	mié 30/03/16	19 horas
Contador	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Director	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Director Asistente	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Director de Casting	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Desglose	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Logger	vie 15/01/16	vie 15/01/16	2 horas
Script	vie 18/03/16	vie 18/03/16	1 hora
Productor Ejecutivo	vie 15/01/16	jue 07/04/16	83 horas
Productor	vie 15/01/16	mar 29/03/16	19 horas
Jefe de Producción	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Productor de Campo	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Productor de Locaciones	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Administrador de Proyectos	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Control de Grabación	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Director de Fotografía	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Gaffer	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Luminotécnico	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Electricista	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Director(a) de Arte	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Coordinador(a) de Arte	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Jefe de Maquillaje	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Coordinador(a) de Maquillaje	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Jefe de Vestuario	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Coordinador(a) de Vestuario	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Actor Principal	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Actor Secundario	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Editor Conceptual	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Musicalizador	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas
Colorista	vie 15/01/16	vie 18/03/16	3 horas

Fuente: Construcción propia.

### 3.1.3. Línea base costo

A continuación se plasma la Línea Base de Costo del Proyecto:

Gráfica 7. Línea Base de Costo



Fuente: Construcción propia.

### 3.1.4. Presupuesto del proyecto

A continuación se evidencia el presupuesto del Proyecto generado por MS Project:

Tabla 17. Presupuesto del Proyecto

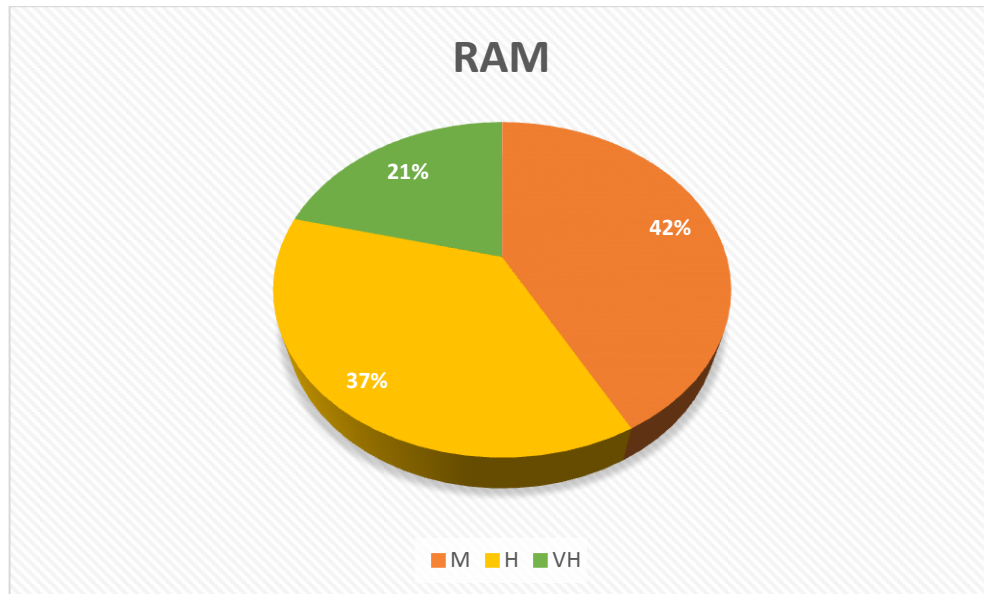
EDT	Nombre	Costo
1	MEJORA EN LOS PROCESOS DE LA PRODUCTORA DE TV TELESET - SPE	\$84.974.671,86
1.2	Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones)	\$30.431.171,86
1.2.1	Investigación	\$25.151.279,16
1.2.2	Identificación de las Necesidades de Mejora	\$4.862.892,70
1.2.3	Recomendaciones	\$417.000,00
1.3	Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada)	\$19.450.000,00
1.3.1	Planes de Gestión de Proyectos para los Diseños	\$17.256.000,00
1.3.2	Documentación de Procesos	\$978.000,00
1.3.3	Herramientas	\$1.216.000,00
1.4	Fase 3 (Implementación)	\$3.791.000,00
1.4.1	Plan de Acción	\$900.000,00
1.4.2	Capacitación	\$2.891.000,00
1.5	Fase 4 (Evaluación)	\$1.082.500,00
1.5.1	Documentación del Nuevo Estado de la Organización	\$473.500,00
1.5.2	Identificación de las Deficiencias	\$206.000,00
1.5.3	Recomendaciones para los Nuevos Proyectos	\$403.000,00
1.6	Gestión del Proyecto	\$30.220.000,00
1.6.1	Inicio	\$10.500,00
1.6.2	Planificación	\$144.000,00
1.6.3	Ejecución	\$827.500,00
1.6.4	Monitoreo y Control	\$66.000,00
1.6.5	Cierre	\$12.000,00
<b>Total Línea Base</b>		<b>\$84.974.671,86</b>
<b>Reserva de Contingencia</b>		<b>\$11.400.000,00</b>
<b>Total Presupuesto con reserva de contingencia</b>		<b>\$93.374.671,86</b>
<b>Reserva de gestión</b>		<b>\$9.637.467,19</b>
<b>Total Presupuestado con reserva de gestión</b>		<b>\$106.012.139,05</b>

Fuente: Construcción propia.

### 3.1.5. Riesgos principales

A continuación se plasma el resumen de riesgos del proyecto: [\(Ver Anexo F\)](#)

Gráfica 8. Resumen de Riesgos del Proyecto



Fuente: Construcción propia.

El 42% de los riesgos detectados, es decir un total de 8, evidencian un impacto medio para el proyecto, en caso de materializarse.

El 37% de los riesgos detectados, es decir un total de 8, evidencian un impacto alto para el proyecto, en caso de materializarse.

El 21% de los riesgos detectados, es decir un total de 8, evidencian un impacto muy alto para el proyecto, en caso de materializarse.

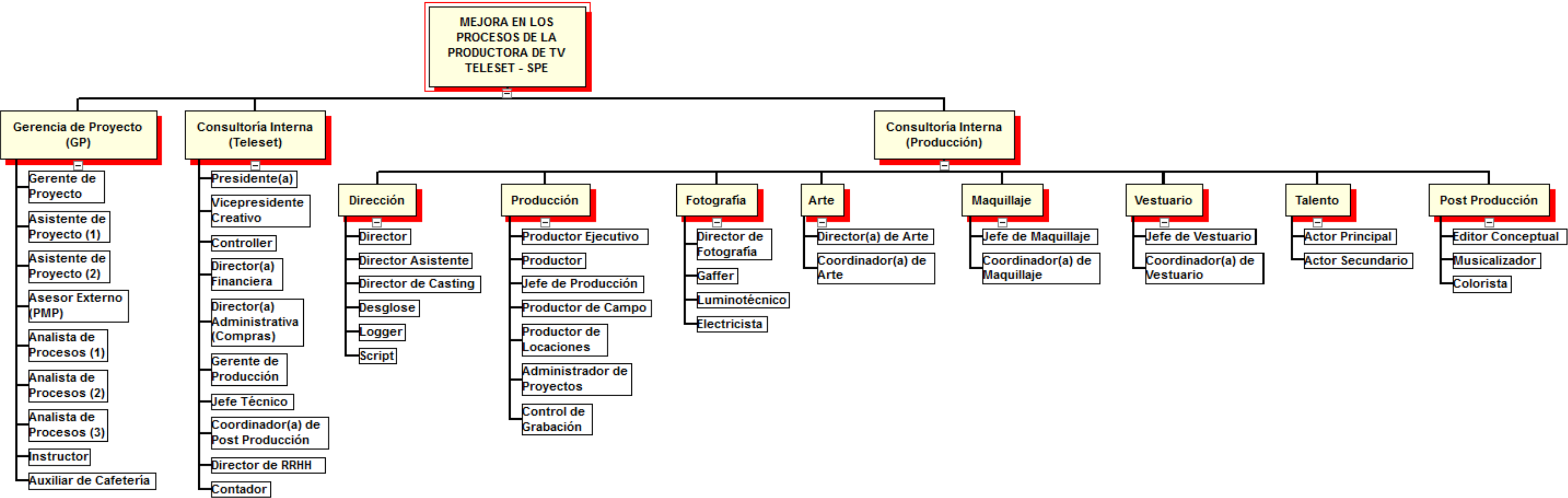
3.1.6. Organización

En este numeral, se plasma la organización del proyecto.

3.1.7. Estructura organizacional -OBS-

A continuación se plasma la Estructura de Desagregación de la Organización:

Figura 18. Estructura Organizacional –OBS-



Fuente: Construcción propia.

### 3.1.8. Matriz responsabilidad -RACI-

A continuación se plasma la Matriz de Responsabilidades –RACI-

Tabla 18. Matriz RACI

EDT	Nombre de tarea	Dirección Teleset	GP	Asis 1	Asis 2	Asesor	Analís 1	Analís 2	Analís 3
1	MEJORA EN LOS PROCESOS DE LA PRODUCTORA DE TV TELESET - SPE								
1.2	Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones)								
1.2.1	Investigación	A	C	R	R	R	I	I	I
1.2.2	Identificación de las Necesidades de Mejora	A	C	R	R	R	I	I	I
1.2.3	Recomendaciones	A	C	R	R	R	I	I	I
1.3	Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada)								
1.3.1	Planes de Gestión de Proyectos para los Diseños	A	C	R	R	R	I	I	I
1.3.2	Documentación de Procesos	A	C	R	R	R	I	I	I
1.3.3	Herramientas	A	C	R	R	R	I	I	I
1.4	Fase 3 (Implementación)								
1.4.1	Plan de Acción	A	C	R	R	R	I	I	I
1.4.2	Capacitación	A	C	R	R	R	I	I	I
1.5	Fase 4 (Evaluación)								
1.5.1	Documentación del Nuevo Estado de la Organización	A	C	R	R	R	I	I	I
1.5.2	Identificación de las Deficiencias	A	C	R	R	R	I	I	I
1.5.3	Recomendaciones para los Nuevos Proyectos	A	C	R	R	R	I	I	I
1.6	Gestión del Proyecto								
1.6.1	Inicio	A	C	R	R	R	I	I	I
1.6.2	Planificación	A	C	R	R	R	I	I	I
1.6.3	Ejecución	A	C	R	R	R	I	I	I
1.6.4	Monitoreo y Control	A	C	R	R	R	I	I	I
1.6.5	Cierre	A	C	R	R	R	I	I	I

Fuente: Construcción propia.



### **3.2. Planes del proyecto**

A continuación se plasman los planes de gestión del proyecto, considerados necesarios para su óptima ejecución.

- 3.2.1. **Plan de integración** (*ver anexo m*)
- 3.2.2. **Plan de alcance** (*ver anexo n*)
- 3.2.3. **Plan de tiempo** (*ver anexo o*)
- 3.2.4. **Plan de costo** (*ver anexo p*)
- 3.2.5. **Plan de calidad** (*ver anexo q*)
- 3.2.6. **Plan de recursos humanos** (*ver anexo r*)
- 3.2.7. **Plan de comunicaciones** (*ver anexo s*)
- 3.2.8. **Plan de riesgos** (*ver anexo t*)
- 3.2.9. **Plan de interesados** (*ver anexo u*)

#### **4. CONCLUSIONES**

- Se obtienen resultados favorables para Teleset – SPE, fruto de la puesta en marcha de la formulación del presente plan de mejoramiento, el cual ha realizado un análisis en profundidad de la compañía y de los procesos actuales, para luego hallar las brechas de mejora, que a su vez han sido el principal insumo de trabajo para la implementación del plan de mejoramiento.
- Analizando el Proyecto caso Hilo de Sangre Azul, se evidencia que el costo beneficio por la implementación del Plan, se recupera luego de la puesta en marcha de tan solo una nueva producción, lo cual hace al plan auto sostenible.
- El presente trabajo, ha sido una excelente herramienta de práctica sobre todo lo aprendido en el Posgrado de Gerencia de Proyectos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ANSI. (2015). *American National Standards Institute*. Obtenido de [http://www.ansi.org/about\\_ansi/overview/overview.aspx?menuid=1](http://www.ansi.org/about_ansi/overview/overview.aspx?menuid=1)
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2015). *Norma ISO 21500*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-iso-21500>
- Autoridad Nacional de Televisión "ANTV". (s.f.). Recuperado el 14 de 07 de 2015, de <http://www.antv.gov.co/la-antv/quienes-somos>
- Autoridad Nacional de Televisión (ANTV). (2014). Recuperado el 10 de Julio de 2015, de <http://www.antv.gov.co/sites/default/files/content-types/report/1566/files/informesectorialtv2013.pdf>
- C21Media. (29 de Enero de 2009). *Sony buys into Colombia's Teleset*. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de <http://www.c21media.net/sony-buys-into-colombias-teleset/>
- CARACOL - TV Internacional. (2011). *La Baby Sister*. Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de <http://www.caracolinternacional.com/es-co/p/71/la-baby-sister>
- CEPAL - Naciones Unidas. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado el 01 de Julio de 2015, de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5607-metodologia-del-marco-logico-para-la-planificacion-el-seguimiento-y-la-evaluacion>
- Colombiatvnews. (2015). *www.colombiatvnews.wordpress.com*. Recuperado el 5 de Julio de 2015, de <https://colombiatvnews.wordpress.com/2015/05/26/trailer-y-detalles-exclusivos-de-hilo-de-sangre-azul/>
- Definición.DE. (s.f.). *Definición.DE*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2015, de <http://definicion.de/accionista/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). <http://www.dane.gov.co/>. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <http://www.antv.gov.co/sites/default/files/content-types/report/1566/files/informesectorialtv2013.pdf>
- Entretengo.com. (2015). *www.entretengo.com*. Recuperado el 04 de Julio de 2015, de <http://www.entretengo.com/television/trailer-hilo-de-sangre-azul-canal-caracol.html>
- Google Earth. (2015).
- Grupoalbe. (s.f.). *grupoalbe.com*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2015, de <http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/>

Harold Kerzner. (2001). *Strategic planning for project management, using a project management maturity model*. New York.

Institute, P. M. (2015). *GUÍA DEL PMBOK*. © 2013 Project Management Institute.

PMI®. (2013). *A guide to Project Management Body of Knowledge - PMBOK®* (Fifth Edition ed.). Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Portafolio.co. (30 de Enero de 2009). *www.portafolio.co*. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de Sony compra 50% de Teleset: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-3293519>

PRINCE 2®. (2015). *What is PRINCE2?* Recuperado el 11 de Julio de 2015, de <https://www.prince2.com/what-is-prince2>

Project Management Institute (PMI®). (2015). *About Us*. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de <http://www.pmi.org/>

Rating Colombia. (23 de Julio de 2015). *Rating Colombia*. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de 23 de Julio: Dulce Lady.: <http://www.ratingcolombia.com/2015/07/23.html>

Sony Pictures. (2014). *Sony Pictures a Greener World*. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de <http://www.sonypictures.com/green/>

Teleset - SPE. (2011). Recuperado el 2015 de Julio de 2015, de <http://teleset.com.co/>

Teleset - SPE. (2011). *La Baby Sister*. Recuperado el Agosto 01 de 2015, de <http://teleset.com.co/es/contenido/la-baby-sister>

Ucros, A. (2002). Teleset, a las grandes ligas. *Dinero*. Recuperado el 14 de 07 de 2015, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/teleset-grandes-ligas/2149>

Valdez, F. (2013). *Consultoría y Entrenamiento en procesos, herramientas y técnicas relacionadas con la gerencia de proyectos (Project Management)*. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de <http://proyectics.blogspot.com/2008/09/valor-ganado-formulas.html>

Verma, V. (09 de Diciembre de 2008). *PROYECTICS*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2015, de <http://proyectics.blogspot.com/>: <http://proyectics.blogspot.com/2008/12/pmbok-2008-gestion-de-conflictos.html>

wikipedia. (s.f.). *Productora de televisión*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2015, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Productor\\_de\\_televisi%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Productor_de_televisi%C3%B3n)

## 6. ANEXOS

Anexo A. (Análisis multicriterio, método AHP para selección idea de proyecto)

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO			
PONDERACIÓN			
ESCALA	ESCALA NUMÉRICA	ESCALA VERBAL	EXPLICACIÓN
IGUAL	1	Igual Importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio
MODERADA	3	Moderadamente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro
FUERTE	5	Fuertemente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente a otro
MUY FUERTE	7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
EXTREMA	9	Importancia extrema de un elemento frente al otro	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

\*\* Los valores 2, 4, 6 y 8 suelen utilizarse en situaciones intermedias, y las cifras decimales en estudios de gran precisión. Saaty (1980).

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO					
PONDERACIÓN DE CRITERIOS INDIVIDUALES					
OPCIÓN		(Las variables se encuentran en una escala de 1 - 10)			
		PERTINENCIA FRENTE A LA (GP)	INCIDENCIA EN LA SOLUCIÓN	DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	PASIÓN POR LA IDEA
1.	Plan de Mejoramiento de Gerencia de Proyectos bajo la metodología PMI® para la productora Colombiana de Televisión <b>TELESET – Sony Pictures Entertainment.</b>	9	9	8	10
2.	Creación de una metodología que permita a la <b>Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)</b> , la estructuración de procesos de Gerencia de Proyectos para la transferencia de la información técnica, geológica y geofísica, generada por las empresas exploradoras de los recursos naturales al servicio Geológico Colombiano.	8	7	3	5
3.	Plan de Gestión para la <b>MIPYME</b> llamada <b>Crear Impresión Offset-Digital</b> , en la formulación de una metodología de Gerencia de Proyectos, que disminuya riesgos en los tiempos de entrega del material, con respaldo de empresas que incentiven la competitividad y el desarrollo comercial.	7	6	6	7
4.	Plan de Implementación para la Creación de una <b>Comercializadora de Productos (Gastronómicos) Típicos Colombianos</b> en la ciudad de Bogotá D.C.	5	7	9	4

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO									
CRITERIO: PERTINENCIA FRENTE A LA GERENCIA DE PROYECTOS									
Vs	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	MATRIZ NORMALIZADA				MATRIZ NORMALIZADA
Opción 1	1,00	3,00	5,00	5,00	0,58	0,67	0,54	0,28	0,52
Opción 2	0,33	1,00	3,00	7,00	0,19	0,22	0,33	0,39	0,28
Opción 3	0,20	0,33	1,00	5,00	0,12	0,07	0,11	0,28	0,14
Opción 4	0,20	0,14	0,20	1,00	0,12	0,03	0,02	0,06	0,06
SUMA	1,7	4,5	9,2	18,0					

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO									
CRITERIO: INCIDENCIA EN LA SOLUCIÓN									
Vs	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	MATRIZ NORMALIZADA				MATRIZ NORMALIZADA
Opción 1	1,00	3,00	7,00	3,00	0,55	0,67	0,44	0,27	0,48
Opción 2	0,33	1,00	3,00	7,00	0,18	0,22	0,19	0,63	0,31
Opción 3	0,14	0,33	1,00	0,20	0,08	0,07	0,06	0,02	0,06
Opción 4	0,33	0,14	5,00	1,00	0,18	0,03	0,31	0,09	0,15
SUMA	1,81	4,48	16,00	11,20					

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO									
CRITERIO: TIEMPO HORAS DE TRABAJO									
Vs	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	MATRIZ NORMALIZADA				MATRIZ NORMALIZADA
<b>Opción 1</b>	1,00	3,00	5,00	1,00	0,39	0,26	0,28	0,44	0,35
<b>Opción 2</b>	0,33	1,00	3,00	0,14	0,13	0,09	0,17	0,06	0,11
<b>Opción 3</b>	0,20	0,33	1,00	0,11	0,08	0,03	0,06	0,05	0,05
<b>Opción 4</b>	1,00	7,00	9,00	1,00	0,39	0,62	0,50	0,44	0,49
<b>SUMA</b>	<b>2,53</b>	<b>11,33</b>	<b>18,00</b>	<b>2,25</b>					

Fuente: Construcción Propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO									
CRITERIO: PASIÓN POR LA IDEA									
Vs	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	MATRIZ NORMALIZADA				MATRIZ NORMALIZADA
<b>Opción 1</b>	1,00	5,00	7,00	5,00	0,65	0,77	0,39	0,54	0,59
<b>Opción 2</b>	0,20	1,00	5,00	3,00	0,13	0,15	0,28	0,33	0,22
<b>Opción 3</b>	0,14	0,20	1,00	0,20	0,09	0,03	0,06	0,02	0,05
<b>Opción 4</b>	0,20	0,33	5,00	1,00	0,13	0,05	0,28	0,11	0,14
<b>SUMA</b>	<b>1,54</b>	<b>6,53</b>	<b>18,00</b>	<b>9,20</b>					

Fuente: Construcción Propia.



ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO									
MATRIZ DE COMPARACIÓN POR PARES - CRITERIOS									
Vs	PERTINENCIA FRENTE A LA (GP)	INCIDENCIA EN LA SOLUCIÓN	DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	PASIÓN POR LA IDEA	MATRIZ NORMALIZADA				MATRIZ NORMALIZADA
PERTINENCIA FRENTE A LA (GP)	1,00	1,00	3,00	3,00	0,38	0,39	0,25	0,33	0,34
INCIDENCIA EN LA SOLUCIÓN	1,00	1,00	3,00	5,00	0,38	0,39	0,25	0,54	0,39
DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	0,33	0,33	1,00	0,20	0,13	0,13	0,08	0,02	0,09
PASIÓN POR LA IDEA	0,33	0,20	5,00	1,00	0,13	0,08	0,42	0,11	0,18
<b>SUMA</b>	<b>2,67</b>	<b>2,53</b>	<b>12,00</b>	<b>9,20</b>					

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO					
SELECCIÓN DE ALTERNATIVA					
Vs	PERTINENCIA FRENTE A LA (GP)	INCIDENCIA EN LA SOLUCIÓN	DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	PASIÓN POR LA IDEA	TOTAL
<b>Opción 1</b>	0,52	0,48	0,35	0,59	0,50
<b>Opción 2</b>	0,28	0,31	0,11	0,22	0,26
<b>Opción 3</b>	0,14	0,06	0,05	0,05	0,09
<b>Opción 4</b>	0,06	0,15	0,49	0,14	0,15
<b>Ponderación por Criterios</b>	<b>0,34</b>	<b>0,39</b>	<b>0,09</b>	<b>0,18</b>	

Fuente: Construcción propia.

Anexo B. (Análisis multi criterio, método AHP para selección de alternativa de solución)

PONDERACIÓN			
ESCALA	ESCALA NUMÉRICA	ESCALA VERBAL	EXPLICACIÓN
<b>IGUAL</b>	1	Igual Importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio
<b>MODERADA</b>	3	Moderadamente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro
<b>FUERTE</b>	5	Fuertemente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente a otro
<b>MUY FUERTE</b>	7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
<b>EXTREMA</b>	9	Importancia extrema de un elemento frente al otro	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

\*\* Los valores 2, 4, 6 y 8 suelen utilizarse en situaciones intermedias, y las cifras decimales en estudios de gran precisión. Saaty (1980).

Fuente: Construcción propia.

PONDERACIÓN DE CRITERIOS INDIVIDUALES				
OPCIÓN		(Las variables se encuentran en una escala de 1 - 10)		
		Metodología	Tiempo de aplicación de la metodología	Áreas del conocimiento/ componentes
1.	Metodología <b>PMI</b> <sup>®</sup> : principal asociación de miembros profesionales del mundo sin fines de lucro para la gerencia de proyectos, programas y gestión de carteras. (Project Management Institute (PMI <sup>®</sup> ), 2015)	9	7	9
2.	Metodología <b>PRINCE 2</b> <sup>®</sup> : metodología eficaz y flexible de gestión de proyectos centrada en el objeto del negocio. (PRINCE 2 <sup>®</sup> , 2015)	5	7	5
3.	Metodología <b>ISO 21500</b> : orientación sobre la gestión de proyectos con un alto nivel de descripción de conceptos y procesos que hacen énfasis en las buenas prácticas de gestión de proyectos. (Asociación Española para la Calidad (AEC), 2015)	3	3	3

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO								
CRITERIO: METODOLOGÍA								
Vs	Opción 1	Opción 2	Opción 3	MATRIZ NORMALIZADA			MATRIZ NORMALIZADA	
Opción 1	1,00	3,00	5,00	0,65	0,71	0,45	0,61	
Opción 2	0,33	1,00	5,00	0,22	0,24	0,45	0,30	
Opción 3	0,20	0,20	1,00	0,13	0,05	0,09	0,09	
SUMA	1,5	4,2	11,0					
CRITERIO: TIEMPO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA								
Vs	Opción 1	Opción 2	Opción 3	MATRIZ NORMALIZADA			MATRIZ NORMALIZADA	
Opción 1	1,00	3,00	7,00	0,68	0,60	0,78	0,69	
Opción 2	0,33	1,00	1,00	0,23	0,20	0,11	0,18	
Opción 3	0,14	1,00	1,00	0,10	0,20	0,11	0,14	
SUMA	1,48	5,00	9,00					
CRITERIO: ÁREAS DEL CONOCIMIENTO/ COMPONENTES								
Vs	Opción 1	Opción 2	Opción 3	MATRIZ NORMALIZADA			MATRIZ NORMALIZADA	
Opción 1	1,00	3,00	7,00	0,68	0,69	0,64	0,67	
Opción 2	0,33	1,00	3,00	0,23	0,23	0,27	0,24	
Opción 3	0,14	0,33	1,00	0,10	0,08	0,09	0,09	
SUMA	1,48	4,33	11,00					

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO							
MATRIZ DE COMPARACIÓN POR PARES - CRITERIOS							
Vs	METODOLOGIA	TIEMPO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	ÁREAS DEL CONOCIMIENTO/ COMPONENTES	MATRIZ NORMALIZADA			MATRIZ NORMALIZADA
METODOLOGÍA	1,00	5,00	0,33	0,24	0,56	0,20	0,33
TIEMPO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	0,20	1,00	0,33	0,05	0,11	0,20	0,12
ÁREAS DEL CONOCIMIENTO / COMPONENTES	3,00	3,00	1,00	0,71	0,33	0,60	0,55
<b>SUMA</b>	<b>4,20</b>	<b>9,00</b>	<b>1,67</b>				

Fuente: Construcción propia.

ANÁLISIS MULTI CRITERIO, MÉTODO AHP PARA SELECCIÓN IDEA DE PROYECTO				
SELECCIÓN DE ALTERNATIVA				
Vs	METODOLOGÍA	TIEMPO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	ÁREAS DEL CONOCIMIENTO/ COMPONENTES	TOTAL
<b>Opción 1</b>	0,61	0,69	0,67	0,65
<b>Opción 2</b>	0,30	0,18	0,24	0,26
<b>Opción 3</b>	0,09	0,14	0,09	0,09
<b>Ponderación por Criterios</b>	<b>0,33</b>	<b>0,12</b>	<b>0,55</b>	

Fuente: Construcción propia.

## Anexo C. Registro de Interesados

**Título del Proyecto:** Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gerencia de Proyectos en la Productora Colombiana de Television Teleset – SPE, bajo la metodología PMI®.

**Fecha de Elaboración:** Agosto 15 de 2015.

Registro de Interesados			
No.	Posición	Rol	Influencia
1	Sony Pictures Entertainment - Teleset	Direccionamiento estratégico	Alta
2	Canales de TV	Transmisión de Programas	Alta
3	Sector Financiero	Financiación de Proyectos	Alta
4	Sector de las Comunicaciones	Apoyo a la industria y alianzas estratégicas	Media
5	Project Manager	Asegurar el éxito del proyecto	Alta
6	Trabajadores Teleset – SPE (Diferentes Dependencias)	Procesos de apoyo a Proyectos	Alta
7	Televidentes	Consumir Productos	Alta
PRODUCCIÓN			
No.	Posición	Rol	Influencia
8	Libretistas	Construir Historias	Alta

9	Director(a)	Direccionar la Producción	Alta
10	Director(a) Asistente	Asistencia en la Dirección de la Producción	Media
11	Coordinador(a)	Apoyo en el cumplimiento y organización de Tareas	Media
12	Asistente de Dirección	Asistencia en la Dirección de la Producción	Baja
13	Director(a) de Casting	Selección de Talento	Alta
14	Desglose	Programación de Planes de Grabación	Alta
15	Script	Cumplimiento de la continuidad del guion en el Set	Media
16	Productor(a) Ejecutivo(a)	Aseguramiento de la Calidad de la Producción	Alta
17	Productor(a)	Ejecución Presupuestal	Alta
18	Jefe de Producción	Supervisión y control	Alta
19	Productor(a) de Campo	Cumplimiento de las actividades en el Set	Alta
20	Productor(a) de Locaciones	Negociación y disposición de Locaciones	Media
21	Asistente de Locaciones	Apoyo de Locaciones	Baja
22	Asistente de Producción	Apoyo de actividades de Producción	Baja
23	Project Manager	Administración y control presupuestal	Alta
24	Control de Grabación	Control de tiempos de grabación	Media
25	Auxiliar de Cafetería	Suministro y atención alimenticia	Baja
FOTOGRAFÍA			
No.	Posición	Rol	Influencia
26	Director(a) de Fotografía	Dirección del Set	Alta
27	Gaffer	Coordinación del equipo de iluminación y electricidad	Alta
28	Luminotécnico	Control de iluminación	Media



29	Electricista	Control de electricidad	Media
PRENSA			
No.	Posición	Rol	Influencia
30	Fotofija	Captura de imágenes para prensa y medios	Media
ARTE			
No.	Posición	Rol	Influencia
31	Director(a) de Arte	Dirigir las actividades artísticas de la producción	Alta
32	Coordinador(a) de Arte	Ejecutar y asegurar las actividades artísticas de la producción	Media
33	Asistente de Arte	Asistencia en actividades artísticas	Baja
34	Ambientador(a)	Control de estilo del decorado, maquillaje y vestuario.	Media
35	Utilero	Encargado de la indumentaria del Set	Baja
36	Asistente de Ambientación	Asistencia de decorado, maquillaje y vestuario.	Baja
37	Diseñador Gráfico	Propuestas creativas de piezas gráficas	Media
MAQUILLAJE			
No.	Posición	Rol	Influencia
38	Jefe de Maquillaje	Aseguramiento de estilo del Talento	Alta
39	Coordinador(a) de Maquillaje	Aseguramiento de las actividades del departamento	Media
40	Asistente de Maquillaje	Apoyo en las actividades de maquillaje	Baja
VESTUARIO			
No.	Posición	Rol	Influencia

41	Jefe de Vestuario	Aseguramiento de estilo en las prendas del Talento	Alta
42	Asistente de Compras	Apoyo en la adquisición de vestuario y legalización	Baja
43	Coordinador(a)	Aseguramiento de las actividades del departamento	Media
44	Asistente de Vestuario	Apoyo en la adquisición de vestuario y legalización	Baja
TALENTO			
No.	Posición	Rol	Influencia
45	Actores Principales	Representación de la historia principal	Alta
46	Actores Secundarios	Representación de historias secundarias	Alta
47	Actores por Capítulo	Representación de momentos cruciales en la historia	Media
48	Figurantes	Diálogos y representaciones cortas	Baja
49	Extras	Apoyo en la ambientación de las escenas	Baja
PROVEEDORES			
No.	Posición	Rol	Influencia
50	Escenografía	Proveedor de insumos y construcción del Set	Alta
51	Ambientación	Proveedor de insumos de ambientación	Media
52	Utilería	Proveedor de insumos de utilería	Media
53	Vestuario	Proveedor de vestuario	Alta
54	Maquillaje	Proveedor de maquillaje	Media
55	Equipos	Proveedor de equipos (Luces, cámaras, etc)	Alta
56	Locaciones	Suministro de locaciones	Media
57	Vehículos en Escena	Proveedor de vehículos en escena	Media

58	Alimentación	Proveedor de alimentación	Media
59	Transporte	Proveedor de medios de transporte	Media
60	Cafetería	Proveedor de insumos de cafetería	Baja
61	Comunicaciones	Proveedor de comunicaciones	Media
62	Efectos Especiales	Proveedor de Efectos Especiales	Alta
63	Materiales / Entregables	Proveedor de insumos de grabación	Media
64	Abogados	Consultoría Jurídica	Alta
65	Música	Composición de pistas y autorización de derechos	Media
66	Viajes	Proveedor de tiquetes, alojamiento y alimentación para viajes	Alta
67	Estudio	Proveedor de Estudio de grabación	Alta
68	Bodega	Proveedor de Bodega de Vestuario y Utilería	Media
POST PRODUCCIÓN			
No.	Posición	Rol	Influencia
69	Digitalización	Organización del material de grabación	Alta
70	Editor Conceptual	Plasma en la edición el concepto planteado por el director	Alta
71	Musicalizador Conceptual	Asegura el estilo de música acorde a la producción	Alta
72	Full Foley	Generación de efectos de sonido	Alta

Fuente: Construcción propia.

## Anexo D. Project Charter

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	01/09/15	Primera Versión
1.1	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	27/10/15	Segunda Versión

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER, PATROCINADOR Y CLIENTE DEL PROYECTO.	
PATROCINADOR	TELESET – SPE
GERENTE DE PROYECTO	Nelson Soto
CLIENTE	TELESET – SPE

NOMBRE DEL PROYECTO
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®
PROPÓSITO DEL PROYECTO (JUSTIFICACIÓN)
El propósito del proyecto es aumentar la rentabilidad de Teleset – SPE, aplicando la metodología del Project Management Institute (PMI®) para el gerenciamiento de sus diferentes proyectos de televisión.
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
<p>El proyecto consiste en la elaboración de un plan de mejoramiento de los procesos de gerencia para la productora colombiana de televisión Teleset – SPE, bajo la metodología del PMI® en cinco fases principales: Diagnóstico y Recomendaciones, Diseños, Implementación del caso de uso, Evaluación, y Gestión del proyecto.</p> <p>En la fase de diagnóstico se realizará el levantamiento y análisis de la información, procesos y análisis de brechas.</p> <p>Los diseños incluyen los planes de gestión de proyectos para los diseños, la documentación de los procesos, las herramientas y capacitación.</p>

La implementación propone la puesta en marcha el caso de uso para los nuevos proyectos.

La evaluación desarrolla las recomendaciones para los nuevos proyectos a través de la identificación de las deficiencias en los procesos actuales.

La gestión del proyecto, desarrolla los procesos de la gerencia de proyectos aplicados al caso de estudio.

Los responsables del proyecto serán:

- Nelson G, Soto C – Gerente de Proyecto
- Luisa Díaz – Directora Financiera (Teleset)
- Andrés Posada – Gerente de Producción (Teleset)
- Ángela Vergara – Presidente (Teleset)

El proyecto se inicia con el visto bueno de las directivas de Teleset, y tiene una duración aproximada de cinco meses a partir de la fecha de inicio.

## REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL

### Requerimientos del Proyecto:

- Demostrar falencias y aplicar la mejora en los procesos actuales de dirección de proyectos. (Alcance)
- Entregar un informe final a Teleset con los resultados obtenidos de la implementación del proyecto, haciendo énfasis en los resultados financieros. (Alcance)
- Cumplir con los objetivos planteados (Alcance)
- Presentar oportunamente la información requerida sobre el avance del proyecto (Alcance)
- Tener una duración menor o igual a un año. (Tiempo)
- Cumplir con el presupuesto calculado, optimizando los recursos asignados. (Costo)

### Requerimientos del Producto:

Funcionales:

- Ser de fácil comprensión para todos los involucrados, principalmente para el equipo de producción.
- Utilizar correctamente la metodología del PMI®.
- Responder a las expectativas de las directivas de Teleset - SPE.
- Responder a las necesidades reales de la productora y la naturaleza de su negocio.
- Contar con gráficos, tablas, figuras e ilustraciones de fácil interpretación.
- Describir en detalle el vocabulario técnico utilizado en el plan de mejoramiento para facilitar el análisis e interpretación.

#### No Funcionales:

- Estar alineado con las políticas, cultura organizacional y el direccionamiento estratégico de Teleset y Sony.
- Ser flexible ante la posible aplicación de las lecciones aprendidas y expansión a las demás áreas de la organización.
- Ser flexible para replicar el modelo de gestión de proyectos.
- Permitir fácil acceso a la información.
- Debe servir como trabajo final de grado para la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia, y cumplir con todos los requisitos para aspirar a dicho título.

### PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (RIESGOS NEGATIVOS).

#### Técnicos:

- Requisitos
- Complejidad en la información para la implementación. (Procesos complejos)
- Calidad
- Desempeño y fiabilidad
- No contar con la información necesaria y actualizada para el desarrollo del proyecto.
- Inadecuado control de cambios no documentados.
- Compromiso
- Ambigüedad en la información suministrada por las personas entrevistadas.

#### Externos:

- Factores ambientales
- Cliente
- Normativa
- Terrorismo

#### De la organización:

- Recursos
- Falta de recursos o financiación.
- Falta de interés de las directivas u otro interesado por la implementación del proyecto.
- Priorización
- Resistencia al cambio

#### Dirección de Proyectos:

- Estimación
- Planificación
- Mala programación de las tareas.
- Presupuesto
- Control
- Comunicación errada por parte de algún interesado respecto al objetivo del proyecto.

## PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (RIESGOS POSITIVOS).

- Buenos resultados en los proyectos por la correcta implementación del plan de mejoramiento.
- Indicadores actualizados y mayor control sobre los proyectos en ejecución.
- Disminución de los riesgos asociados al proyecto por la falta de control.
- Aplicación de la metodología en las demás áreas de Teleset – SPE y oficinas filiales.
- Aumento de la rentabilidad de los proyectos y así mismo de la compañía.
- Mejor planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre de los proyectos.

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE	Formular un Plan de Mejoramiento que responda a las necesidades reales de los proyectos de Teleset, demostrando falencias, aplicando acciones correctivas y dando cumplimiento a los objetivos planteados, dentro del tiempo y el presupuesto planteado. ( <a href="#">Ver Descripción del Proyecto</a> )	<p>Entrega y aceptación de los productos por parte de Teleset.</p> <p>Se cuenta con la participación activa de todos los empleados involucrados de la entidad.</p> <p>El plan de mejoramiento a los procesos de gerencia de proyectos se ejecuta en su totalidad</p>
2. TIEMPO	Ejecutar el proyecto dentro del cronograma estipulado de <b>91,13 días</b> , respetando los tiempos de cada fase, y dando estricto cumplimiento a cada uno de los hitos planteados. ( <a href="#">Ver Cronograma de Hitos</a> )	<p>Finalizar el proyecto en un tiempo no mayor a seis meses.</p> <p>Cumplir con los tiempos estipulados para cada una de las actividades en el cronograma de planeación.</p> <p>El gerente del proyecto establecerá y guiará el proyecto de manera que se cumplan los objetivos de duraciones y tiempos establecidos en el cronograma. Estará en capacidad de reajustar actividades,</p>

		duraciones y tiempos dentro de los marcos de tiempo de actividades de nivel superior aprobados en el plan, cuidando el impacto en presupuesto y recursos mediante análisis de riesgos.
3. COSTO	Cumplir con el presupuesto inicial aprobado de <b>\$84.974.671,86</b> para la línea base, y en lo posible no hacer uso de la reserva de contingencia y de gestión. (Ver <a href="#">Presupuesto Preliminar</a> )	<p>Realizar un presupuesto que se ajuste a las necesidades de la productora de acuerdo al costo estimado para cada uno de los procesos.</p> <p>En lo posible generar ahorro sobre el presupuesto aprobado.</p> <p>Minimizar los posibles riesgos que se puedan llegar a presentar por concepto de variación de costos directos e indirectos.</p> <p>Si se llegase a requerir un recurso que no fue tenido en cuenta previamente, se deberá realizar una descripción del recurso a solicitar, su costo estimado y la justificación de su necesidad para el desarrollo del proyecto</p>

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO	
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA
<b>Hito 1</b> - Inicio Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones)	vie 15/01/16
<b>Hito 2</b> - Procesos de Producción Actuales	lun 29/02/16
<b>Hito 3</b> - Fin Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones) e inicio Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada)	lun 28/03/16



<b>Hito 4</b> - Procesos de Producción Deseados	vie 08/04/16
<b>Hito 5</b> - Fin Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada) e inicio Fase 3 (Implementación)	jue 21/04/16
<b>Hito 6</b> - Fin Fase 3 (Implementación) e inicio Fase 4 (Evaluación)	vie 13/05/16
<b>Hito 7</b> - Fin Fase 4 (Evaluación)	vie 20/05/16
<b>Hito 8</b> - Entrega del Producto Final	vie 20/05/16
<b>Hito 9</b> - Gerencias del Proyecto	vie 17/06/16
<b>Hito 10</b> - Fin del Proyecto	vie 17/06/16

ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.	
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA
Sony Pictures Entertainment - Teleset	Patrocinador – Financiamiento - Supervisor
Canales de TV	Aliados estratégicos
Sector de las Comunicaciones	Apoyo a la industria
Trabajadores Teleset – SPE (Diferentes Dependencias)	Planeación y procesos de apoyo a los Proyectos
Personal de Producción	Encargados de la ejecución de los proyectos
Televidentes	Consumidores del producto

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO	
CONCEPTO	MONTO
<b>Fase 1</b> (Diagnóstico y Recomendaciones)	\$30.431.171,86
<b>Fase 2</b> (Diseños de la Recomendación Seleccionada)	\$19.450.000,00
<b>Fase 3</b> (Implementación)	\$3.791.000,00
<b>Fase 4</b> (Evaluación)	\$1.082.500,00
Gestión del Proyecto	\$30.220.000,00
<b>Total línea base</b>	<b>\$84.974.671,86</b>
Reserva de contingencia	\$11.400.000,00
<b>Total Presupuesto con reserva de contingencia</b>	<b>\$96.374.671,86</b>
Reserva de gestión	\$9.637.467,19
<b>Total Presupuestado con reserva de gestión</b>	<b>\$106.012.139,05</b>

### SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.

NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
Ángela Vergara	Teleset	Presidente	vie 14/01/16

### NIVEL DE AUTORIDAD DEL GERENTE DE PROYECTO

#### DECISIONES DE PERSONAL

- El nivel de autoridad sobre el personal a cargo del proyecto se manejará acorde al conducto regular y a las políticas establecidas por Teleset.
- El Gerente del Proyecto tiene la responsabilidad principal de dirigir el proyecto, enmarcado en los elementos aplicables y en los objetivos de negocio con los cuales estén alineados los objetivos del proyecto.
- Responsable por la validación de los perfiles definidos en el plan de recursos y participará en las decisiones de elección y selección de recursos, pudiendo recomendar la aceptación o rechazo de los recursos específicos presentados para un determinado rol.
- Establecerá también las relaciones entre los recursos del proyecto y los interesados externos, en conjunción con el plan de comunicaciones.
- Estará en capacidad de hacer cambios de recursos dentro de los perfiles, cantidades y presupuesto aprobados en el plan, siguiendo los procedimientos de la productora tanto para devolver y asignar recursos internos como para enganche de recursos contratados.
- La provisión del personal operativo para el proyecto se dará de forma oportuna y con recursos adecuados a los perfiles requeridos, de acuerdo con la dotación de personal establecida en el plan de recursos.

#### GESTIÓN PRESUPUESTAL Y VARIANZA

Tendrá autoridad para ejecutar sin autorización previa del patrocinador, la totalidad del presupuesto aprobado de **\$102.819.352,95**.

El proyecto tendrá un costo total de **\$102.819.352,95** con una varianza de +/- el 50%.

#### DECISIONES TÉCNICAS

- Estarán sujetas a los resultados obtenidos durante la etapa de diagnóstico, y teniendo siempre en cuenta las recomendaciones del personal de producción y de la gerencia de planeación.
- El Gerente del Proyecto deberá desarrollar el plan del proyecto y presentarlo al patrocinador y al cliente del proyecto para su aprobación.
- El Gerente de Proyecto está autorizado a organizar el equipo de desarrollo, planear el proyecto, iniciarlo, asignar los recursos, desarrollar el cronograma y a entregar el producto y demás entregables del proyecto.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Estará bajo la responsabilidad del Gerente de Proyecto, con el respaldo del reglamento interno de trabajo de Teleset.
- El equipo de desarrollo le reportará al gerente de proyecto quien a su vez le reportará al gerente general los inconvenientes o diferencias que se lleguen a presentar con el equipo de trabajo durante el desarrollo del mejoramiento en los procesos en la productora con el fin de llegar a un acuerdo y conciliación.

Aprobaciones:

---

Firma del Gerente de Proyecto

---

Firma del Patrocinador

NELSON G. SOTO COBOS.

TELESET - SPE

---

Nombre del Gerente de Proyecto

---

Nombre del Patrocinador

Fecha: Noviembre 26 de 2015

Fecha: Noviembre 26 de 2015

ENTORNO: TELESET S.A.S.													
Entorno	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fases					Nivel de incidencia					¿Describa cómo incide en el proyecto? ¿Alguna recomendación inicial?
			DG	DS	IM	EV	CR	Mn	N	I	P	Mp	
Organizacional	Cultura de la organización	Es una cultura predominantemente familiar, aunque se encuentra afiliada a una multinacional no se han adoptado una formación del personal, estándares y protocolos que permiten tener procesos organizados	X	X	X	X			X				Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal, es necesario diseñar estrategias de sensibilización y programa de capacitación
Organizacional	Estándares.	La empresa no está certificada en ningún sistema, no tienen procesos bien definidos. Se han implementado algunos mecanismos de seguimiento pero no son efectivamente controlados (formatos, informes, etc)							X				No se tienen antecedentes de manejo de procesos estandarizados por el personal, esto podría implicar en un inicio una sensación de amenaza durante el levantamiento de los procesos actuales.
Organizacional	Procesos de la organización	No cuentan con procesos de planeación estratégica, se realiza control financiero							X				La sensibilización a los niveles directivos podría ser aún más compleja porque podrían sentirse deslegitimados por la implementación de los nuevos procesos
Organizacional	Calificación del personal	No se realizan evaluaciones de desempeño y seguimiento de las habilidades del personal de acuerdo con sus roles en la organización							X				El personal no tiene un procesod de selección claro, es posible que no cuenten con las habilidades para los cargos que desempeñan
Organizacional	Sistemas de información	Para los temas contables se utiliza SAP y flujos de aprobación ARIBA									X		Se cuenta con sistemas de información apropiados que facilitan la documentación y estandarización de procesos
Microentorno	Vías de acceso	La empresa se encuentra ubicada en una zona con buenas vías de acceso, la carrera séptima, la autopista norte y la carrera 11. Si bien se presenta congestión vehicular, es transitable.									X		Los profesionales que desarrollarán el proyecto tienen facilidad para el ingreso y salida de las instalaciones
Microentorno	Seguridad	Existe un alto nivel de vigilancia tanto interno como en el entorno cercano, dado que existen embajadas y otras instituciones que tienen seguridad									X		El área no representa riesgos altos para los profesionales, en casos fortuitos de requerirse trabajar fuera del horario laboral es un zona segura
Microentorno	Uso del suelo	La zona es predominantemente residencial y del sector servicios (bancarios, de alimentación, asesorías, etc)									X		En la zona no hay actividades económicas que representan un riesgo alto para las instalaciones donde se desarrollará el proyecto
Microentorno	Servicios públicos	Se cuenta con todos los servicios públicos con una eficiente prestación										X	El personal del proyecto puede experimentar sensación de confort

Fuente: Construcción propia.

PROYECTO		Mejoramiento de procesos TELESET S.A.S									RESERVA DE CONTINGENCIA	\$ 11.400.000,00	VH	≥ 28										
													H	24 - 27										
													M	17 - 23										
											DURACIÓN (DÍAS)	91	L	6 - 16										
		VALORACIÓN DE IMPACTO Y PROBABILIDAD									PLAN DE TRATAMIENTO A LOS RIESGOS		N	1 - 5										
CATEGORÍA	RIESGO	PERSO NAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONÓMICOS (COSTOS )	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	OTROS	VALORACIÓN IMPACTO / PROBABILIDAD	VALORACIÓN GLOBAL	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	PERSO NAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONÓMICOS (COSTOS )	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	OTROS	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I	Impacto en costos (\$)	EMV
AMBIENTE	Descarga Eléctrica	2C	2C	3C	2C	3C	3C	2C	18	M	Mitigar	1. Verificación de pararrayos 2. Capacitación al personal	13	13	18	13	18	18	13	5%	9%	0,5 %	\$ 10.000.000,00	\$ 500.000,00
AMBIENTE	Terremoto	5A	4A	5A	5A	5A	2A	4A	23	M	Transferir	1. verificación planes de acción con la comunidad y entidades encargadas en el tema, validación de pólizas. 2. Validación planes de emergencia dentro de los entornos analizados. 3. Incentivar y promover actividades de supervivencia.. 4. Identificación de planos de los entornos.	23	20	23	23	23	5	20	1%	40%	0,4 %	\$ 40.000.000,00	\$ 400.000,00
TECNOLOGÍCO	Problemas de conectividad	3E	2E	1E	3E	3E	3E	2E	24	H	Mitigar	1. Evaluación canal de banda ancha. 2. Identificación de proveedores con la más alta	24	17	11	24	24	24	17	90%	9%	8,1 %	\$ 1.000.000,00	\$ 900.000,00

												cobertura. 3. Evaluación concurrenci a en transaccion es.												
TECNOLÓGICO	Afectación BD	1E	2E	1E	4E	5E	5E	5E	30	VH	Mitigar	1. Generación de copias de seguridad. 2. Integración de servidores espejo para copias de seguridad. 3. Integración de almacenam iento en Icloud	11	17	11	28	30	30	30	90%	80%	72,0 %	\$ 1.000.00 0,00	\$ 900.000, 00
SOCIAL	Asonadas	4C	5C	4C	2C	2C	2C	1C	27	H	Transferir	1. Consulta y capacitació n sobre el plan de emergencia s	22	27	22	13	13	13	9	5%	5%	0,3 %	\$ 10.000.0 00,00	\$ 500.000, 00
TÉCNICO	Requisitos insuficiente s	0C	0C	2C	3C	4C	1C	1C	22	M	Mitigar	1. Generar una búsqueda exhaustiva de información adicional. 2. Levantamie nto de información inexistente	0	0	13	18	22	9	9	5%	5%	0,3 %	\$ 10.000.0 00,00	\$ 500.000, 00
TÉCNICO	Complejida d en la informació n para la implement ación. (Procesos complejos)	3C	0C	2C	3C	5C	1C	1C	27	H	Mitigar	1. Capacitar al personal sobre la metodologí a. 2. Utilizar medios alternativos de capacitació n.	18	0	13	18	27	9	9	5%	5%	0,3 %	\$ 5.000.00 0,00	\$ 250.000, 00
TÉCNICO	Calidad	2C	2C	2C	3C	4C	2C	2C	22	M	Mitigar	1. Monitorear constantem ente los resultados de cada producto. 2. Monitorear constantem ente la ejecución de cada	13	13	13	18	22	13	13	5%	9%	0,5 %	\$ 5.000.00 0,00	\$ 250.000, 00

												tarea.												
TÉCNICO	Desempeño y fiabilidad	1D	1D	1D	3D	2D	1D	1D	19	M	Transferir	1. Generar pruebas y diagnósticos sobre la ejecución del proyecto.	10	10	10	19	14	10	10	7%	5%	0,4 %	\$ 10.000.000,00	\$ 700.000,00
TÉCNICO	Inadecuado control de cambios no documentados.	2C	2C	3C	4C	4C	2C	2C	22	M	Mitigar	1. Crear comité de control de cambios. 2. Analizar todas las necesidades de cambio, siempre en pro del beneficio del proyecto y de la organización.	13	13	18	22	22	13	13	5%	9%	0,5 %	\$ 10.000.000,00	\$ 500.000,00
ORGANIZACIONAL	Falta de recursos o financiación.	1D	2D	2D	5D	5D	2D	2D	29	VH	Mitigar	1. Motivar a las directivas de Teleset mediante un análisis claro y real del costo/beneficio del proyecto.	10	14	14	29	29	14	14	7%	9%	0,6 %	\$ 10.000.000,00	\$ 700.000,00
ORGANIZACIONAL	Falta de interés de las directivas u otro interesado por la implementación del proyecto.	3E	2E	1E	3E	5E	3E	2E	30	VH	Mitigar	1. Motivar a las directivas de Teleset mediante un análisis claro y real del costo/beneficio del proyecto.	24	17	11	24	30	24	17	90%	9%	8,1 %	\$ 1.000.000,00	\$ 900.000,00
ORGANIZACIONAL	Resistencia al cambio	5E	2E	2E	4E	5E	5E	5E	30	VH	Mitigar	1. Motivar al personal mediante un análisis claro y real del costo/beneficio del proyecto.	30	17	17	28	30	30	30	90%	80%	72,0 %	\$ 2.000.000,00	\$ 1.800.000,00
GP	Estimación	3C	2C	3C	5C	5C	2C	1C	27	H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar	18	13	18	27	27	13	9	5%	5%	0,3 %	\$ 10.000.000,00	\$ 500.000,00

											una correcta Estimación.													
GP	Planificación	3C	2C	3C	5C	5C	2C	1C	27	H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar una correcta Planificación.	18	13	18	27	27	13	9	5%	5%	0,3 %	\$ 10.000.000,00	\$ 500.000,00
GP	Mala programación de las tareas.	5C	1C	2C	5C	5C	2C	2C	27	H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar una correcta programación de las tareas.	27	9	13	27	27	13	13	5%	9%	0,5 %	\$ 10.000.000,00	\$ 500.000,00
GP	Presupuesto	3C	1C	1C	5C	5C	3C	2C	27	H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar una correcta Presupuestación.	18	9	9	27	27	18	13	5%	9%	0,5 %	\$ 10.000.000,00	\$ 500.000,00
GP	Control	4C	3C	2C	4C	4C	2C	2C	22	M	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar un correcto control.	22	18	13	22	22	13	13	5%	9%	0,5 %	\$ 10.000.000,00	\$ 500.000,00
GP	Comunicación errada por parte de algún interesado respecto al objetivo del proyecto.	3C	2C	2C	3C	2C	2C	2C	18	M	Mitigar	1. Estructurar canales de comunicación efectivos entre todos los interesados .	18	13	13	18	13	13	13	5%	9%	0,5 %	\$ 2.000.000,00	\$ 100.000,00



Fuente: Construcción propia.



Fuente: Construcción propia con base en GPM®.

Anexo H. Cálculo Huella de Carbono

CALCULO DE HUELLA DE CARBONO						
ELEMENTO	CONSUMO	UNIDAD	FACTOR DE EMISIÓN	UNIDAD	CÁLCULO DE HUELLA DE CARBONO	UNIDAD
DIAGNÓSTICO						
AGUA	13,50	M3	0,79	Kg de CO2 eq/m3	10,63644764	KgCO <sup>2</sup> -eq
ENERGIA ELECTRICA	1362,94	KWH	0,28	Kg CO2/kw/h	388,3018339	KgCO <sup>2</sup> -eq
PAPEL	5,00	KG	1,83	KgCO2/kg papel	9,15	KgCO <sup>2</sup> -eq
TINTA	0,00302	KG	10,17	KgCO2/kg de tinta	0,03065049	KgCO <sup>2</sup> -eq
COMBUSTIBLE	5,64	LT	2,43	Kg CO2/lit	13,68264	KgCO <sup>2</sup> -eq
TOTAL HUELLA DE CARBONO DE FASE					421,8015721	KgCO <sup>2</sup> -eq
DISEÑOS						
AGUA	6,35	M3	0,79	Kg de CO2 eq/m3	5,001633	KgCO <sup>2</sup> -eq
ENERGIA ELECTRICA	544,98	KWH	0,28	Kg CO2/kw/h	155,264802	KgCO <sup>2</sup> -eq
PAPEL	2,50	KG	1,83	KgCO2/kg papel	4,575	KgCO <sup>2</sup> -eq
TINTA	1,51500	KG	10,17	KgCO2/kg de tinta	15,40149	KgCO <sup>2</sup> -eq
COMBUSTIBLE	2,16	LT	2,43	Kg CO2/lit	5,245012	KgCO <sup>2</sup> -eq
TOTAL HUELLA DE CARBONO DE FASE					185,487937	KgCO <sup>2</sup> -eq
IMPLEMENTACIÓN						
AGUA	5,43	M3	0,79	Kg de CO2 eq/m3	4,2755895	KgCO <sup>2</sup> -eq
ENERGIA ELECTRICA	465,87	KWH	0,28	Kg CO2/kw/h	132,726363	KgCO <sup>2</sup> -eq
PAPEL	5,00	KG	1,83	KgCO2/kg papel	9,15	KgCO <sup>2</sup> -eq
TINTA	3,01500	KG	10,17	KgCO2/kg de tinta	30,65049	KgCO <sup>2</sup> -eq
COMBUSTIBLE	1,88	LT	2,43	Kg CO2/lit	4,56088	KgCO <sup>2</sup> -eq
TOTAL HUELLA DE CARBONO DE FASE					181,3633225	KgCO <sup>2</sup> -eq
EVALUACIÓN						
AGUA	2,05	M3	0,79	Kg de CO2 eq/m3	1,61343	KgCO <sup>2</sup> -eq
ENERGIA ELECTRICA	175,80	KWH	0,28	Kg CO2/kw/h	50,08542	KgCO <sup>2</sup> -eq
PAPEL	7,50	KG	1,83	KgCO2/kg papel	13,725	KgCO <sup>2</sup> -eq
TINTA	4,51500	KG	10,17	KgCO2/kg de tinta	45,89949	KgCO <sup>2</sup> -eq
COMBUSTIBLE	4,01	LT	2,43	Kg CO2/lit	9,72826	KgCO <sup>2</sup> -eq
TOTAL HUELLA DE CARBONO DE FASE					121,0516	KgCO <sup>2</sup> -eq
TOTAL HUELLA DE CARBONO					909,70	KgCO <sup>2</sup> -eq

Fuente: Construcción propia.

CONSUMOS DEL PROYECTO																
DIAGNÓSTICO																
CONSUMO DE AGUA								CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA								
CONSUMO DE AGUA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA	CONSUMO DE ENERGIA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	ENERGÍA CONSUMIDA
Bebida y lavado de alimentos	5,5	lt	7	42,38	días		1.631,63	Iluminación (Lámpara ahorradora)	100	Watts	6	10	Horas	42,38	días	254.280,00
Descarga de Inodoro	22	lt	7	42,38	días		6.526,52	Microondas, cafeteras	60	Watts	3	2	Horas	42,38	días	15.256,80
Lavamanos	8	lt	7	42,38	días		2.373,28	Computadores	300	Watts	7	10	Horas	42,38	días	889.980,00
Limpieza (Aseo)	4	lt	7	42,38	días		1.186,64	Impresora	250	Watts	1	8	Horas	42,38	días	84.760,00
Otros usos (Uso en reuniones)	6	lt	7	42,38	días		1.779,96	Varios (Cargador de celular)	200	Watts	7	2	Horas	42,38	días	118.664,00
CONSUMIDO TOTAL EN EL PERIODO	45,5						13498,03	TOTAL CONSUMIDO EN KWH EN EL PERIODO	910							1.362.940,80
CONSUMO DE PAPEL								CONSUMO DE TINTA DE IMPRESORA								
CONSUMO PAPEL (DIA)	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA	CONSUMO TINTA	CONSUMO EN GRAMOS	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	TOTAL TINTA CONSUMIDA (DÍA)
Impresión y escritura	5	kg	Global	1	Toda la fase		5	Tóner para impresión	2	3						0,01
								Tóner para fotocopidora	2	3						0,005
								Residuos	1	3						3
TOTALCONSUMIDO EN KgGRAMOS EN EL PERIODO	5						5	TOTALCONSUMIDO EN GRAMOS EN EL PERIODO								3,015
5																
CONSUMO DE COMBUSTIBLE																
CONSUMO COMBUSTIBLE	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD			TOTAL									
Transporte	60	KM	0,025	GL/KM			1,50									
TOTALCONSUMIDO EN LITROS EN EL PERIODO																
DISEÑOS																
CONSUMO DE AGUA								CONSUMO DE ENERGIA ELÉCTRICA								
CONSUMO DE AGUA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA	CONSUMO DE ENERGIA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	ENERGÍA CONSUMIDA
Bebida y lavado de alimentos	5,5	lt	9	15,5	días		767,25	Iluminación (Lámpara ahorradora)	100	Watts	6	10	Horas	15,5	días	93.000,00
Descarga de Inodoro	22	lt	9	15,5	días		3.069,00	Microondas, cafeteras	60	Watts	3	2	Horas	15,5	días	5.580,00
Lavamanos	8	lt	9	15,5	días		1.116,00	Computadores	300	Watts	8	10	Horas	15,5	días	372.000,00
Limpieza (Aseo)	4	lt	9	15,5	días		558,00	Impresora	250	Watts	1	8	Horas	15,5	días	31.000,00
Otros usos (Uso en reuniones)	6	lt	9	15,5	días		837,00	Varios (Cargador de celular)	200	Watts	7	2	Horas	15,5	días	43.400,00
CONSUMIDO TOTAL EN EL PERIODO	45,5						6347,25	TOTAL CONSUMIDO EN KWH EN EL PERIODO	910							544.980,00
CONSUMO DE PAPEL								CONSUMO DE TINTA DE IMPRESORA								
CONSUMO PAPEL (DIA)	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA	CONSUMO TINTA	CONSUMO EN GRAMOS	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	TOTAL TINTA CONSUMIDA (DÍA)
Impresión y escritura	2,5	kg	Global	1	Toda la fase		2,5	Toner para impresión	1	3						0,01
								Toner para fotocopidora	1	3						0,005
								Residuos	0,5	3						1,5
TOTALCONSUMIDO EN KgGRAMOS EN EL PERIODO	2,5						2,5	TOTALCONSUMIDO EN GRAMOS EN EL PERIODO								1,515
2,5																
CONSUMO DE COMBUSTIBLE																
CONSUMO COMBUSTIBLE	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	TOTAL									
Transporte	23	KM	0,025	GL/KM			0,58									
TOTALCONSUMIDO EN LITROS EN EL PERIODO																
IMPLEMENTACIÓN																

CONSUMO DE AGUA							
CONSUMO DE AGUA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA
Bebida y lavado de alimentos	5,5	lt	9	13,25	dias		655,88
Descarga de Inodoro	22	lt	9	13,25	dias		2.623,50
Lavamanos	8	lt	9	13,25	dias		954,00
Limpieza (Aseo)	4	lt	9	13,25	dias		477,00
Otros usos (Uso en reuniones)	6	lt	9	13,25	dias		715,50
CONSUMIDO TOTAL EN EL PERIODO	45,5						5425,875

CONSUMO DE PAPEL							
CONSUMO PAPEL (DIA)	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA
Impresión y escritura	5	kg	Global	1	Toda la fase		5
TOTALCONSUMIDO EN KgGRAMOS EN EL PERIODO	5						5

5							
CONSUMO DE COMBUSTIBLE							
CONSUMO COMBUSTIBLE	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	TOTAL
Transporte	20	KM	0,025	GL/KM			0,50
TOTALCONSUMIDO EN LITROS EN EL PERIODO							

CONSUMO DE AGUA							
CONSUMO DE AGUA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA
Bebida y lavado de alimentos	5,5	lt	9	5	dias		247,50
Descarga de Inodoro	22	lt	9	5	dias		990,00
Lavamanos	8	lt	9	5	dias		360,00
Limpieza (Aseo)	4	lt	9	5	dias		180,00
Otros usos (Uso en reuniones)	6	lt	9	5	dias		270,00
CONSUMIDO TOTAL EN EL PERIODO	45,5						2047,5

CONSUMO DE PAPEL							
CONSUMO PAPEL (DIA)	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS	INTENSIDAD	UNIDAD		TOTAL AGUA CONSUMIDA
Impresión y escritura	7,5	kg	Global	1	Toda la fase		7,5
TOTALCONSUMIDO EN KgGRAMOS EN EL PERIODO	7,5						7,5

7,5							
CONSUMO DE COMBUSTIBLE							
CONSUMO COMBUSTIBLE	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	TOTAL
Transporte	10	KM	0,025	GL/KM			0,25
TOTALCONSUMIDO EN LITROS EN EL PERIODO							

CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA								
CONSUMO DE ENERGIA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	ENERGÍA CONSUMIDA
Iluminación (Lámpara ahorradora)	100	Watts	6	10	Horas	13,25	dias	79.500,00
Microondas, cafeteras	60	Watts	3	2	Horas	13,25	dias	4.770,00
Computadores	300	Watts	8	10	Horas	13,25	dias	318.000,00
Impresora	250	Watts	1	8	Horas	13,25	dias	26.500,00
Varios (Cargador de celular)	200	Watts	7	2	Horas	13,25	dias	37.100,00
TOTAL CONSUMIDO EN KWH EN EL PERIODO	910							465.870,00

CONSUMO DE TINTA DE IMPRESORA								
CONSUMO TINTA	CONSUMO EN GRAMOS	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	TOTAL TINTA CONSUMIDA (DIA)
Toner para impresión	2	3						0,01
Toner para fotocopiadora	2	3						0,005
Residuos	1	3						3
TOTALCONSUMIDO EN GRAMOS EN EL PERIODO								3,015

CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA								
CONSUMO DE ENERGIA POR DIA	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	ENERGÍA CONSUMIDA
Iluminación (Lámpara ahorradora)	100	Watts	6	10	Horas	5	dias	30.000,00
Microondas, cafeteras	60	Watts	3	2	Horas	5	dias	1.800,00
Computadores	300	Watts	8	10	Horas	5	dias	120.000,00
Impresora	250	Watts	1	8	Horas	5	dias	10.000,00
Varios (Cargador de celular)	200	Watts	7	2	Horas	5	dias	14.000,00
TOTAL CONSUMIDO EN KWH EN EL PERIODO	910							175.800,00

CONSUMO DE TINTA DE IMPRESORA								
CONSUMO TINTA	CONSUMO EN GRAMOS	UNIDAD	CANTIDAD	INTENSIDAD	UNIDAD	PERIODO	UNIDAD	TOTAL TINTA CONSUMIDA (DIA)
Toner para impresión	3	3						0,01
Toner para fotocopiadora	3	3						0,005
Residuos	1,5	3						4,5
TOTALCONSUMIDO EN GRAMOS EN EL PERIODO								4,515

Fuente: Construcción propia.

Anexo J. Project Scope Statement.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	01/09/15	Primera Versión
1.1	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	27/10/15	Segunda Versión

NOMBRE DEL PROYECTO
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGÍA PMI®

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
El Producto del proyecto es el plan de mejoramiento de los procesos de gerencia de proyectos para la productora colombiana de televisión Teleset – SPE, bajo la metodología del PMI®.

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO	
REQUISITOS:	CARACTERÍSTICAS:
1. Servirá como herramienta para la Gerencia de los futuros Proyectos de Teleset.	1. Será de fácil interpretación y entendimiento para profesionales de cualquier disciplina, principalmente para los productores de televisión.
2. La información será organizada de forma secuencial y procedimental para facilitar su análisis.	2. Estará a disposición de todos los productores y para la compañía en general.
3. La información confidencial, únicamente será compartida con el personal autorizado.	3. El personal autorizado para el manejo de la información confidencial de cada proyecto, será definido por las directivas de Teleset.
4. Facilitará la toma de decisiones sobre las tareas y actividades planeadas en cada proyecto.	4. Contará con información real y actualizada.
5. Permitirá finalizar los proyectos dentro del tiempo estipulado y el presupuesto asignado.	5. Se monitorearán y controlarán constantemente los cambios y el alcance de cada proyecto.
6. Permitirá un flujo constante de información entre los interesados del proyecto.	6. Se evaluará la mejor manera para compartir la información, haciendo un buen uso de la tecnología.
7. Contará con una metodología de capacitación llamativa y clara.	7. Se captará el interés por la metodología, mediante el uso de una comunicación gráfica efectiva y llamativa.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	Debe contener los procesos y procedimientos necesarios para la aplicación en cualquier tipo de proyecto, ya sea de formato, reality, novela, serie, etc.
2. DE CALIDAD	Debe vincularse con la política de calidad de SPE.
3. ADMINISTRATIVOS	Debe responder a las necesidades reales de Teleset, ajustando gradualmente los procesos de las áreas de soporte (administrativa, contable, financiera, RRHH, etc).
4. COMERCIALES	No aplica.
5. SOCIALES	Debe ser inclusivo para todas las personas de Producción.

ENTREGABLES DEL PROYECTO	
FASE DEL PROYECTO	PRODUCTOS ENTREGABLES
1. Diagnóstico y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado del Arte</li> <li>- Instrumentos (Encuesta y Entrevista)</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Informe del Diagnóstico</li> <li>- Declaración de la Visión, Misión y Objetivos</li> <li>- Análisis GAP</li> <li>- Evaluación de los proceso actuales de la compañía (Producción)</li> <li>- Diagramas de flujo (Procesos actuales)</li> <li>- Informe de revisión del sistema</li> <li>- Planteamiento del estado deseado</li> <li>- Informe de brecha detectada</li> <li>- Recomendaciones iniciales</li> <li>- Alternativas de solución</li> </ul>
2. Diseños	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño para el manejo de los procesos de producción</li> <li>- Documentación de Procesos (Borradores)</li> <li>- Procesos definitivos</li> <li>- Evaluación</li> </ul>
3. Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Acción</li> <li>- Estrategias de implementación</li> <li>- Objetivos e indicadores</li> <li>- Presupuesto de modelo</li> </ul>

4. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de capacitación (Resultados obtenidos)</li> <li>- Evaluación de la capacitación</li> <li>- Identificación de las Deficiencias</li> <li>- Documentación del Nuevo Estado de la Organización</li> <li>- Recomendaciones para los nuevos proyectos</li> <li>- Lista de chequeo sobre la viabilidad del modelo</li> </ul>
5. Gestión del Proyecto	<p>Documentos de iniciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Project Charter</li> <li>- Definición Preliminar del Alcance</li> <li>- Organigrama del Proyecto</li> <li>- Cronograma de Hitos</li> <li>- EDT Resumido</li> </ul> <p>Documentos de planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión del Proyecto</li> <li>- Plan de Gestión del Alcance</li> <li>- EDT del Proyecto</li> <li>- Plan de Gestión del Tiempo</li> <li>- Identificación y secuenciamiento de actividades</li> <li>- Red del Proyecto</li> <li>- Estimación de Recursos y Duraciones</li> <li>- Cronograma del proyecto</li> <li>- Plan de Gestión de Costos</li> <li>- Costeo del Proyecto</li> <li>- Presupuesto del Proyecto</li> <li>- Plantilla Métrica de Calidad</li> <li>- Línea Base de Calidad</li> <li>- Plan de Gestión de la Calidad</li> <li>- Plan de Gestión de RRHH</li> <li>- Plan de Gestión de Comunicaciones</li> <li>- Plan de Gestión de Riesgos</li> <li>- Glosario de Terminología</li> </ul> <p>Documentos de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de Performance del Proyecto</li> <li>- Actas de Reuniones de Coordinación</li> </ul> <p>Documentos de seguimiento y control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Monitoreo de Riesgos</li> <li>- Solicitudes de Cambio</li> <li>- Acciones Correctivas</li> </ul> <p>Documentos de Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Performance Final del Proyecto</li> <li>- Lecciones Aprendidas</li> <li>- Relación de Documentos del Proyecto</li> <li>- Lista de chequeo de Cierre de Proyecto</li> </ul>



EXCLUSIONES DEL PROYECTO	
1. El proyecto hace referencia únicamente a la estructuración de los procesos de Gerencia de Proyectos, sin extenderse inicialmente a otras áreas de la organización.	
2. Quedan excluidos del proyecto, manuales, procesos y procedimientos, así como las acciones de mejora a procesos que no tengan directa relación con la ejecución de los proyectos de Teleset.	
3. Aunque una de las debilidades detectadas en el árbol de problemas, fue la ausencia de direccionamiento estratégico, las oportunidades de mejora para este problema detectado, no harán parte de este proyecto.	
4. No se contemplan fines comerciales, únicamente operativos y de gestión, por ende el posicionamiento de marca, la ausencia del community manager, así como de un departamento de mercadeo y de diseño, el inadecuado manejo de las redes sociales y publicidad, las falencias en investigación de mercados, la administración de las relaciones con el cliente y la relevancia del rating de las producciones, quedan excluidos.	
5. La Gestión de Compras y Adquisiciones, se realiza de manera muy general por la naturaleza del proyecto, pero se hará énfasis en las Gestión de las Adquisiciones para el caso de uso, en el cuál es relevante resaltar parámetros y una metodología clara de compras.	
6. En las fases de Diseños y la Implementación, únicamente se estructura la lógica para la implementación del Proyecto Piloto pero no se asignan recursos, solo se asigna un tiempo estimado para todo el proyecto hasta el momento en que Teleset decida, qué proyecto utilizar bajo esta metodología. Por lo anterior, el costo de este proyecto no contempla ni los costos del Proyecto Caso ni los del Proyecto Piloto incluidos en la programación. Se aclara que sí se incluyen costos de elaboración de estas fases.	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
Se deben utilizar los recursos suministrados por Teleset para tal fin.	Los protocolos de seguridad de SPE son muy rígidos lo cual puede ralentizar algunos procesos.
Las redes de Teleset presentan fallas de conexión constantes.	La información puede tardar al no tener conectividad constante con la red de SPE.
Se debe utilizar, únicamente la información autorizada por Teleset para la exposición en este proyecto, cuidando siempre la confidencialidad.	La información debe ser protegida por claves y protocolos de seguridad.
SUPUESTOS DEL PROYECTO	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
Todos los miembros del proyecto cuentan con la disposición y preparación mínima para la puesta en marcha de la metodología.	Es probable que exista resistencia al cambio por parte del personal de la producción.
El cronograma, se ejecutará según lo planeado.	No existen amenazas directas que afecten los tiempos.
El proyecto evidenciará un aumento en la rentabilidad esperada de Teleset.	La implementación de este plan de mejoramiento es viable, según los planes de expansión de la compañía.

## Anexo K. Product Scope Statement

### CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	01/09/15	Primera Versión
1.1	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	27/10/15	Segunda Versión

### NOMBRE DEL PROYECTO

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGÍA PMI®

DIVISIÓN DE OPERACIÓN	Finanzas, Producción, Planeación
GRUPO OPERATIVO	Finanzas, Producción, Planeación
PRODUCTO	Plan de Mejoramiento de Procesos

### PREPARADO POR.

PROPIETARIOS	PROYECTO / ROL ORGANIZACIONAL
Nelson G. Soto C.	Gerente de Proyecto
Luisa Díaz	Directora Financiera (Teleset)
Andrés Posada	Gerente de Producción (Teleset)
Ángela Vergara	Presidente (Teleset) Patrocinador

### PROPÓSITO DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

El Producto del proyecto es el plan de mejoramiento de los procesos de gerencia de proyectos para la productora colombiana de televisión Teleset – SPE, bajo la metodología del PMI®.

### DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

#### RESUMEN EJECUTIVO

El propósito fundamental del Proyecto, es formular un plan de mejoramiento en los procesos de ejecución de proyectos para la productora de televisión colombiana TELESET – SPE, mediante un estudio de caso que permita realizar un comparativo, entre los resultados actuales de la compañía y los que se esperan lograr con la aplicación de la metodología del Project Management Institute (PMI®).

## DENTRO DEL ALCANCE

El alcance incluye: [\(Ver Anexo L\)](#)

La investigación del estado actual de los procesos de Teleset – SPE, compuesta por la documentación del estado del arte, benchmarking interno con un informe del diagnóstico, análisis de brechas, informe de revisión del sistema, alternativas de solución y recomendaciones.

El diseño de la propuesta para el manejo de los procesos de producción y la documentación de los borradores de procesos.

El plan de acción con las respectivas estrategias de implementación, objetivos e indicadores y el presupuesto del modelo.

El plan de capacitación sobre los resultados obtenidos, la documentación del nuevo estado de la organización, las recomendaciones para los nuevos proyectos y la lista de verificación sobre la viabilidad del modelo.

Los documentos de cada uno de los planes de Gerencia de Proyectos.

## FUERA DEL ALCANCE

Entregables por fuera del Alcance:

1. El proyecto hace referencia únicamente a la estructuración de los procesos de Gerencia de Proyectos, sin extenderse inicialmente a otras áreas de la organización
2. Quedan excluidos del proyecto, manuales, procesos y procedimientos, así como las acciones de mejora a procesos que no tengan directa relación con la ejecución de los proyectos de Teleset.
3. Aunque una de las debilidades detectadas en el árbol de problemas, fue la ausencia de direccionamiento estratégico, las oportunidades de mejora para este problema detectado, no harán parte de este proyecto.
4. No se contemplan fines comerciales, únicamente operativos y de gestión, por ende el posicionamiento de marca, la ausencia del community manager, así como de un departamento de mercadeo y de diseño, el inadecuado manejo de las redes sociales y publicidad, las falencias en investigación de mercados, la administración de las relaciones con el cliente y la relevancia del rating de las producciones, quedan excluidos.

5. La Gestión de Compras y Adquisiciones, se realiza de manera muy general por la naturaleza del proyecto, pero se hará énfasis en la Gestión de las Adquisiciones para el caso de uso, en el cuál es relevante resaltar parámetros y una metodología clara de compras.

#### CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	Debe contener los procesos y procedimientos necesarios para la aplicación en cualquier tipo de proyecto, ya sea de formato, reality, novela, serie, etc.
2. DE CALIDAD	Debe vincularse con la política de calidad de SPE.
3. ADMINISTRATIVOS	Debe responder a las necesidades reales de Teleset, ajustando gradualmente los procesos de las áreas de soporte (administrativa, contable, financiera, RRHH, etc).
4. COMERCIALES	No aplica.
5. SOCIALES	Debe ser inclusivo para todas las personas de Producción.

#### ENFOQUE DEL PROYECTO

##### GESTIÓN DEL RIESGO

La Gestión del riesgo se realizará, siguiendo los parámetros del Plan de Gestión de Riesgos:

- Planeación de Gestión de los riesgos: Se establecen roles y responsabilidades, presupuesto, categorías del riesgos (RBS), probabilidad de impacto, tolerancia de los interesados y formatos de reporte.
- Identificación de riesgos: Respuesta potencial, raíz del riesgo, revisión de documentación, análisis de alternativas y consecuencias, selección e implementación de la alternativa de solución, retroalimentación.  
  
Se utilizarán herramientas como la lluvia de ideas, entrevistas, análisis DOFA y juicio de expertos para la identificación de los riesgos.
- Análisis Cualitativo de riesgos: Evaluación de probabilidad e impacto de riesgos, matriz de probabilidad e impacto, evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos, evaluación de la urgencia del riesgo.
- Análisis Cuantitativo de riesgo: Técnicas de recopilación y representación de datos, técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado.
- Planteamiento de respuestas: Planificar respuestas, responsables y planes de contingencia. Estrategias para riesgos negativos o amenazas, estrategias para riesgos positivos u oportunidades, estrategia de respuesta para contingencias.

- Monitoreo y Control de riesgos: Acciones correctivas / preventivas, solicitudes de cambio. Reevaluación de los riesgos, auditorías de los riesgos y tendencias, medición de rendimiento técnico, reuniones sobre el estado de la situación.

## GESTIÓN DE PROBLEMAS

Se manejarán cuatro de las seis técnicas generales para resolver conflictos según (Verma, 2008):

- Suavizar/Acomodar: Enfatizar áreas de acuerdo en vez de áreas de diferencias o desacuerdos. Propone una actitud abierta al diálogo y a la solución del conflicto.
- Comprometerse: Busca soluciones que traigan algún grado de satisfacción a todas las partes. Requiere una actitud de responsabilidad de todos los involucrados.
- Colaboración: Incluye diversos puntos de vista y reflexiones de diferentes perspectivas; lleva al consenso y al compromiso encaminado a un fin en común.
- Confrontar/Resolver el problema: Tratar el conflicto como un problema a resolverse examinando las alternativas, es lo contrario a Evitar/Salirse de una confrontación.

## GESTIÓN DE CAMBIOS EN EL ALCANCE

Todas las solicitudes de cambio en el alcance, deberán ser sometidas a revisión por el equipo de proyecto. Se buscará un monitoreo constante de los procesos, para formular acciones preventivas en lugar de acciones correctivas.

Las solicitudes de cambio serán procesadas inicialmente por el director del proyecto, quién decidirá si esta debe ser sometida a revisión por el equipo de proyecto.

Todas las solicitudes, serán registradas en el registro de cambios que documenta los cambios realizados durante el proyecto y su impacto en riesgo, tiempo y costo; así mismo se le hará un constante seguimiento, sean estas aprobadas o no.

## GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Se manejará un flujo constante de información entre los diferentes involucrados del proyecto, con el fin de formular las estrategias más efectivas para cada proceso, las cuales deben responder a las verdaderas necesidades de Teleset, en materia de gerencia de proyectos.

Para esto, el manejo de la información interna será constante. El gerente de proyecto presentará al grupo de proyecto semanalmente un informe de avances y resultados obtenidos.

Se notificará al Patrocinador, vía correo electrónico sobre todos los sucesos importantes que necesiten de una solución inmediata.

Se manejarán instrumentos de comunicación formales, como informes, memorandos y manuales, así como informales, con el uso del correo electrónico, reuniones, entre otros.

Se procura el manejo de una comunicación horizontal, que incluya la participación constante de todos los involucrados, sin distinción de cargo.

## GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

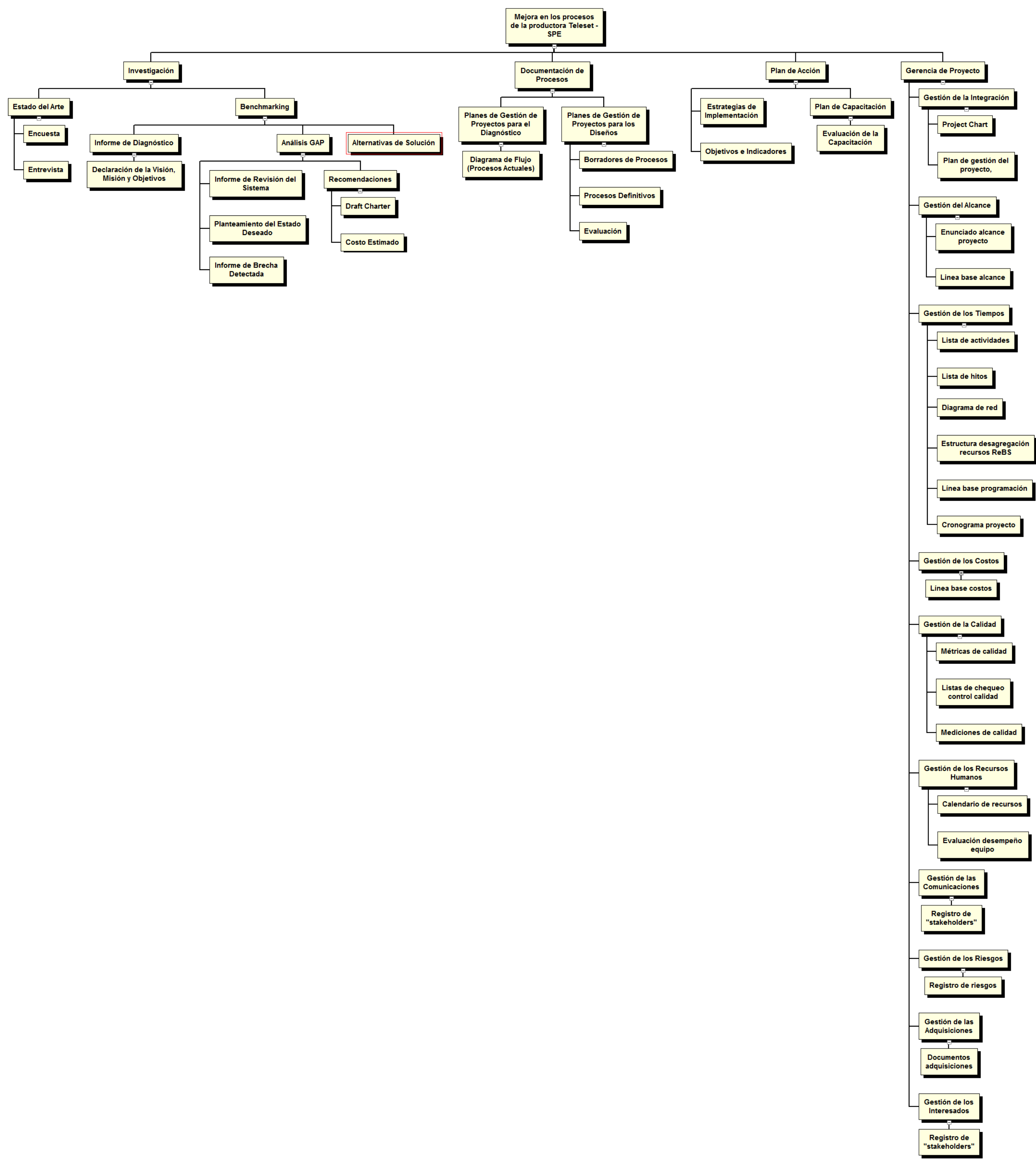
Se hará énfasis en las Gestión de las Adquisiciones para el caso de uso, en el cuál es relevante resaltar parámetros y una metodología clara de compras. Esto se realizará según los parámetros de Gestión de las Adquisiciones, planteado por la Guía del PMBOK®.

- Planificar las compras y adquisiciones: Describe el tipo de gestión y los requerimientos de documentación.
- Planificar la contratación: Define los criterios de evaluación de las propuestas.
- Solicitar respuesta de vendedores: Genera las ofertas/propuestas de los postores.
- Selección de vendedores: Toma de una decisión y firma de contrato con el postor seleccionado.
- Administración del contrato: Se asegura el cumplimiento de las condiciones contractuales.
- Cierre del contrato: Verificación del producto y cierre del contrato.

El gerente de proyecto administrará las adquisiciones y dará siempre concepto sobre la mejor opción a tomar.

## GESTIÓN DE RECURSOS

Los recursos serán gestionados a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, siguiendo la metodología de estimación de recursos, definición de la organización del proyecto, adquirir el equipo de proyecto, control de recursos, desarrollar el equipo de proyecto y gestión del equipo de proyecto.



Fuente: Construcción propia.

PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS					
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	
FASE	PRINCIPALES ENTREGABLES
Fase 1 (Diagnóstico y recomendaciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Documentación del estado del arte</li> <li>– Documentación de la situación actual de la compañía</li> <li>– Documentación del estado deseado</li> <li>– Análisis Gap (Brechas)</li> <li>– Alternativas de solución</li> <li>– Recomendaciones</li> </ul>
Fase 2 (Diseños de la recomendación seleccionada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planes de gestión de proyectos para los diseños</li> <li>– Documentación de procesos</li> <li>– Herramientas</li> </ul>
Fase 3 (Implementación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan de Acción</li> <li>– Plan de Capacitación</li> </ul>
Fase 4 (Evaluación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Documentación del nuevo estado de la organización</li> <li>– Identificación de las deficiencias</li> <li>– Recomendaciones para los nuevos proyectos</li> </ul>

PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y ADAPTACIÓN DE DECISIONES	
ÁREA DE CONOCIMIENTO	PROCESOS
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollar el Project Charter</li> <li>– Desarrollar Plan para la Dirección del Proyecto</li> <li>– Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto</li> <li>– Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto</li> <li>– Realizar el Control Integrado de Cambios</li> <li>– Cerrar el Proyecto</li> </ul>
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión del Alcance</li> <li>– Recopilar Requisitos</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir Alcance</li> <li>– Crear EDT</li> <li>– Validar el Alcance</li> <li>– Controlar el Alcance</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión del Cronograma</li> <li>– Definir las Actividades</li> <li>– Secuenciar las Actividades</li> <li>– Estimar los Recursos de las Actividades</li> <li>– Estimar la Duración de las Actividades</li> <li>– Desarrollar el Cronograma</li> <li>– Controlar el Cronograma</li> </ul>
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión de los Costos</li> <li>– Estimar los Costos</li> <li>– Determinar el Presupuesto</li> <li>– Controlar Costos</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión de la Calidad</li> <li>– Realizar Aseguramiento de Calidad</li> <li>– Controlar Calidad</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión de los Recursos Humanos</li> <li>– Adquirir el Equipo del Proyecto</li> <li>– Desarrollar el Equipo del Proyecto</li> <li>– Dirigir el Equipo del Proyecto</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión de las Comunicaciones</li> <li>– Gestionar las Comunicaciones</li> <li>– Controlar las Comunicaciones</li> </ul>
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión de los Riesgos</li> <li>– Identificar los Riesgos</li> <li>– Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos</li> <li>– Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos</li> <li>– Planificar la Respuesta a los Riesgos</li> <li>– Controlar los Riesgos</li> </ul>
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar la Gestión de las Adquisiciones</li> <li>– Efectuar las Adquisiciones</li> <li>– Controlar las Adquisiciones</li> <li>– Cerrar las Adquisiciones</li> </ul>
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificar a los Interesados</li> <li>– Planificar la Gestión de los Interesados</li> <li>– Gestionar la Participación de los Interesados</li> <li>– Controlar la Participación de los Interesados</li> </ul>

PROCESOS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	
ÁREA DEL CONOCIMIENTO	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Técnicas de facilitación</li> <li>– Sistema de información</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Técnicas analíticas</li> <li>– Herramientas control de cambios</li> </ul>
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Entrevistas</li> <li>– Focus grup</li> <li>– Talleres facilitadores</li> <li>– Técnicas de creatividad en grupo</li> <li>– Técnicas toma decisiones en grupo</li> <li>– Cuestionarios y encuestas</li> <li>– Observaciones</li> <li>– Prototipos</li> <li>– Benchmarking</li> <li>– Diagramas de contexto</li> <li>– Análisis de documentos</li> <li>– Análisis del bien o servicio</li> <li>– Identificación de alternativas</li> <li>– Descomposición</li> <li>– Inspección</li> <li>– Análisis de variación</li> </ul>
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Técnicas analíticas</li> <li>– Desagregación</li> <li>– Planificación gradual</li> <li>– Métodos diagramación PDM</li> <li>– Secuenciación y dependencias</li> <li>– Análisis de alternativas</li> <li>– Publicaciones especializadas</li> <li>– Estimación ascendente</li> <li>– Software gestión de proyectos</li> <li>– Estimación por analogía</li> <li>– Estimación paramétrica</li> <li>– Estimación por tres valores</li> <li>– Técnicas toma decisiones en grupo</li> <li>– Análisis de reservas para contingencias</li> <li>– Análisis de red</li> <li>– Análisis ruta crítica</li> <li>– Método cadena crítica reservas tiempo</li> <li>– Técnicas optimización recursos</li> <li>– Técnicas de modelamiento</li> <li>– Ajuste adelantos y atrasos</li> <li>– Compresión cronograma</li> <li>– Herramientas programación</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Técnicas medición rendimientos</li> </ul>
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Técnicas analíticas</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Estimación ascendente</li> <li>– Software gestión de proyectos</li> <li>– Estimación por analogía</li> <li>– Estimación paramétrica</li> <li>– Estimación por tres valores</li> <li>– Técnicas toma decisiones en grupo</li> <li>– Análisis de reservas para contingencias</li> <li>– Costo calidad</li> <li>– Análisis ofertas</li> <li>– Costeo total</li> <li>– Costos históricos</li> <li>– Fondo límite reclamaciones</li> <li>– EVM CPI</li> <li>– Proyecciones</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Análisis Costo</li> <li>– Costeo de actividades para calidad</li> <li>– Siete herramientas básicas de calidad</li> <li>– Benchmarking</li> <li>– Diseño experimentos</li> <li>– Muestreo estadístico</li> <li>– Herramientas adicionales de planeación</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Herramientas gestión y control calidad</li> <li>– Auditorías de calidad</li> <li>– Análisis de procesos</li> <li>– Siete herramientas básicas de calidad</li> <li>– Muestreo estadístico</li> <li>– Inspección</li> <li>– Revisión solicitud de cambios</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Organigramas</li> <li>– Descripción de cargos</li> <li>– Redes de interacción</li> <li>– Teoría organizacional</li> <li>– Asignación y selección previa</li> <li>– Negociación</li> <li>– Contratación</li> <li>– Equipos virtuales</li> <li>– Análisis multicriterio</li> <li>– Habilidades interpersonales</li> <li>– Entrenamiento</li> <li>– Desarrollo espíritu equipo</li> <li>– Reglas básicas funcionamiento</li> <li>– Reubicación</li> <li>– Reconocimiento y recompensas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Herramientas evaluación personal</li> <li>– Evaluación rendimiento</li> <li>– Gestión conflicto</li> <li>– Registro polémicas</li> <li>– Relaciones interpersonales</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reuniones</li> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Métodos análisis de involucrados</li> <li>– Análisis requerimientos de información</li> <li>– Tecnologías para comunicaciones</li> <li>– Modelos de comunicación</li> <li>– Métodos de comunicación</li> <li>– Reporte desempeño</li> <li>– Sistemas de información</li> </ul>
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Técnicas analíticas</li> <li>– Revisión documentación</li> <li>– Técnicas recopilación información</li> <li>– Análisis listas de chequeo</li> <li>– Análisis supuestos</li> <li>– Técnicas diagramación</li> <li>– DOFA</li> <li>– Evaluación probabilidad impacto</li> <li>– Matriz probabilidad impacto</li> <li>– Evaluación calidad datos</li> <li>– Categorización riesgos</li> <li>– Evaluación tiempo de respuesta</li> <li>– Recopilación y representación datos</li> <li>– Estrategias para riesgos negativos</li> <li>– Estrategias para riesgos positivos</li> <li>– Estrategia respuestas para contingencias</li> <li>– Análisis de reserva</li> <li>– Medición rendimiento</li> <li>– Auditoría riesgos</li> <li>– Revaluación riesgos</li> </ul>
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Estudio del mercado</li> <li>– Análisis fabricación directa o compra</li> <li>– Técnicas analíticas</li> <li>– Conferencias con oferentes</li> <li>– Técnicas evaluación propuestas</li> <li>– Estimaciones independientes</li> <li>– Publicidad</li> <li>– Técnicas negociación</li> <li>– Sistema control de cambios contrato</li> <li>– Seguimiento rendimiento</li> <li>– Inspecciones y auditorías</li> <li>– Reporte desempeño</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistemas de pago</li> <li>– Administración reclamaciones</li> <li>– Sistema de gestión de registros</li> <li>– Auditorías adquisiciones</li> </ul>
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Juicio de expertos</li> <li>– Reuniones</li> <li>– Análisis de involucrados</li> <li>– Técnicas analíticas</li> <li>– Métodos de comunicación</li> <li>– Habilidades interpersonales</li> <li>– Habilidades gerenciales</li> <li>– Sistemas de información</li> </ul>

GESTIÓN DE VARIANZAS Y LÍNEAS BASE	
VARIANZA DEL ALCANCE	<u>GESTIÓN</u> DE LÍNEA BASE DEL ALCANCE
El proyecto ha sido juiciosamente delimitado, por lo cual no se pronostica ninguna variación en el alcance. En posibles escenarios, se generará un nuevo proyecto para otros procesos de la organización.	La EDT a quinto nivel de desagregación, dio como resultado un total de 201 tareas, con lo cual se ha determinado la línea base del alcance, de ser necesario algún cambio en el alcance, este deberá someterse al comité de control de cambios oportunamente.
<u>VARIANZA</u> DE PROGRAMACIÓN	<u>GESTIÓN</u> DE LÍNEA BASE DE PROGRAMACIÓN
Se acepta un Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) del 0,5 al 0,8	Se establece un comité semanal (los días lunes) para monitorear la variación en la Programación (SV)
<u>VARIANZA</u> DE COSTO	<u>GESTIÓN</u> DE LÍNEA BASE DEL COSTO
Se acepta un Índice de Desempeño del Costo (CPI) del 0,5 al 0,8	Se establece un comité semanal (los días lunes) para monitorear la variación en los Costos (CV) y el índice de Eficiencia en los Costos (CPI)

NOTAS DEL PROYECTO

## PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®

### CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

### DESARROLLO DEL ENUNCIANDO DEL ALCANCE

Se realizaron una serie de entrevistas a los productores, unos de los principales interesados, quienes conocen de primera mano el proceso de producción, fruto de estas entrevistas se generó el levantamiento de información analizada mediante la metodología AHP para la toma de decisiones y se procedió a la construcción del Project Scope Statement, con el cuál se delimitó el Alcance del proyecto hacia la mejora de Procesos de Producción de Teleset.

Así mismo se tomó la información existente los procesos actuales y del proyecto caso denominado (Hilo de Sangre Azul).

### ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

Se construyó la Estructura de Desglose de Trabajo mediante cinco fases principales: Fase 1 (Diagnóstico y Recomendaciones), Fase 2 (Diseños de la Recomendación Seleccionada), Fase 3 (Implementación), Fase 4 (Evaluación) y Fase 5 (Gestión del Proyecto).

El principal entregable del proyecto, será el Plan de mejoramiento de los procesos de Gerencia de Proyectos de Teleset.

Las cuentas de control, se encuentran en el tercer nivel de la EDT.

### DICCIONARIO DE LA EDT

El diccionario de la EDT se generará una vez se encuentre aprobada la programación del proyecto por los principales Interesados del proyecto.

Se utilizará el software Wbs Chart Pro, con el cual, se condensará toda la información de cada tarea para generar de manera automática y organizada el respectivo diccionario.

Los campos mínimos necesarios que debe contener son: Nombre del proyecto, siglas, nombre de la tarea, código de la tarea, nombre de la tarea, descripción, responsable, recursos, criterio de aceptación, riesgos y dependencias.

## MANTENIMIENTO DE LA LÍNEA BASE

Todas las solicitudes de cambios, deberán ser sometidas al comité de control de cambios, procurando siempre mantener el Alcance delimitado inicialmente.

El seguimiento a la línea base de Alcance, se realizará semanalmente en el comité de proyecto, propuesto para los días lunes, en el cuál uno de los puntos a tratar será la revisión del cumplimiento de las tareas programadas a la fecha de corte de la reunión.

## CAMBIO DE ALCANCE

Se creará un comité de cambios compuesto por el Patrocinador, el Gerente de Proyecto, un Productor y un analista, para la revisión constante de las solicitudes de cambio que puedan ocurrir.

## ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES

La aceptación de cada entregable será revisada y aprobada por el Gerente de Proyecto, antes de ser presentada y aprobada finalmente por las directivas de Teleset.

La entrega y aceptación de cada producto se realizará mediante un Acta de Entrega y Recibo de Productos a satisfacción.

## ALCANCE Y REQUISITOS DE INTEGRACIÓN

Los requisitos del proyecto y de producto deben estar en constante monitoreo para evitar variaciones, así mismo se debe gestionar constantemente el Plan para la Dirección del Proyecto y todos los Interesados del proyecto.

La validación de los productos, se llevará a cabo mediante el Acta de Entrega y Recibo a Satisfacción tal como se mencionó anteriormente.

## PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESSET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®

### CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

### METODOLOGÍA DEL CRONOGRAMA

La metodología utilizada para la elaboración y desarrollo del cronograma es la propuesta por el PMI®:

- Definir actividades
- Secuenciar actividades
- Estimar recursos de actividades
- Estimar duración de las actividades
- Desarrollar cronograma
- Controlar cronograma

Se utilizará la metodología de la Ruta Crítica según la programación de MS Project, así como el uso de predecesoras totales.

Nota: se debe asegurar que no existan tareas sueltas en el Diagrama de Red, antes de generar la respectiva asignación de recursos.

### HERRAMIENTAS DEL CRONOGRAMA

- **Software MS Project (Estimaciones, informes e indicadores de tiempo)**
- **El método PERT**
- **Material del módulo de Tiempos y Costos de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia**

NIVEL DE PRECISIÓN	UNIDADES DE MEDIDA	UMBRALES DE VARIANZA
<b>El proyecto se ha desagregado hasta quinto nivel con el uso de la EDT.</b>	<b>Días, horas.</b>	La varianza del proyecto está dada de la siguiente manera:  Duración total = 91.13 día +/- 5%



## INFORME Y FORMATO DEL CRONOGRAMA

Mediante el uso de la herramienta MS Project, se generarán los respectivos informes de seguimiento del cronograma y de cada una de las tareas a ejecutar a esa fecha de corte. (Semanalmente)

### GESTIÓN DE PROCESOS

<b>Definir actividades</b>	Las actividades se identifican mediante la lluvia de ideas, entrevistas, juicio de expertos y la Estructura de Desagregación del Trabajo, hasta llegar a definir el nivel de detalle necesario para monitorear y controlar todas las actividades, en busca del cumplimiento oportuno de los paquetes de trabajo y así de cada fase del proyecto.
<b>Secuenciar</b> Actividades	<p><b>Se utiliza el Método de diagramación por precedencia (PDM).</b></p> <p><b>La totalidad de las dependencias creadas en el cronograma son de fin-comienzo.</b></p> <p><b>Se tiene especial cuidado en enlazar todas las actividades, para lograr una lógica en el Diagrama de Red.</b></p>
<b>Estimar</b> los recursos de las actividades	<p>Los recursos de Trabajo se han estimado teniendo en cuenta el costo por hora.</p> <p>Los recursos de Material se han calculado sobre cotizaciones reales y la ayuda de proyectos anteriores.</p> <p>Los recursos de Costo serán asumidos por Teleset, como estrategia de disminución de costos.</p>
<b>Estimación</b> del trabajo y la duración	<p>Para la estimación de las actividades del proyecto, se ha creado un Calendario llamado Proyecto Teleset, estandarizando las horas de trabajo de 8:00 am a 5:00 pm de lunes a sábado, excluyendo los días domingo y feriados.</p> <p>(8 horas por día, 48 horas por semana y 23 días por mes)</p> <p><b>Fase 1:</b> 42,38 días  <b>Fase 2:</b> 15,5 días  <b>Fase 3:</b> 13,25 días  <b>Fase 4:</b> 5 días</p> <p>La estimación del tiempo se calcula mediante la fórmula del método PERT (3 Puntos):</p> <p><math>(P+4pr+O)/6</math> es decir <math>(120+91,13+85)/6=49,36</math> lo que indica que el rango estimado de las actividades puede durar 49,46 días con una desviación estándar de +/- 5,84 días.</p>

<b>Actualización,</b> seguimiento y control	Todos los formatos tienen como encabezado, un aparte de versiones con el cuál se controlarán los cambios realizados y los informes generados durante la duración de todo el proyecto.
---	---

Anexo P. Plan de Gestión de Costos

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS					
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELETSET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

NIVEL DE PRECISIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	UMBRALES DE CONTROL
<b>Tipo de Estimado Clase II, -15% a +30% Estimados para Presupuesto (Semi-detallados): Estimados realizados utilizando diagramas de flujo de procesos, e información detallada del procedimiento a seguir.</b>	<b>Pesos Colombianos (COP)</b>	<b>+/- 10% del presupuesto estimado.</b>
REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
<p>Se utiliza la técnicas de precision del Valor Ganado, mediante el uso de las siguientes operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>BAC - Budget at Completion.</b> Es el presupuesto original del proyecto (o del entregable a analizar).</li> <li>– <b>EAC - Estimate at Completion.</b> Es el estimado del costo total del proyecto, a medida que avanza el tiempo. Se calcula, sumando el costo acumulado del proyecto (a la fecha), con el Estimate to Complete.</li> <li>– <b>ETC - Estimate to Complete.</b> Este estimado generalmente se calcula usando el desempeño acumulado, es decir usando el CPI para corregir el monto del saldo del trabajo por realizar.</li> <li>– <b>EV - Valor Ganado.</b> Es la expresión del avance del proyecto, a costos del presupuesto.</li> <li>– <b>AC - Costo Real.</b> Es el costo acumulado a la fecha.</li> <li>– <b>PV - Valor Planeado.</b> Es el costo estimado a lo largo del proyecto. Cuando se grafica este costo en un gráfico, se observa la Curva S.</li> <li>– <b>CPI - Cost Performance Index.</b> Es un índice que expresa la "eficiencia" en los costos reales del proyecto, comparando el Valor Ganado (costo presupuestado para el trabajo realizado), versus el Costo Real. <b>(EV/AC)</b></li> </ul>		

- **SPI - Schedule Performance Index (EV/PV)**
- **CV - Cost Variance. Es una medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Costo Real. (EV – AC)**
- **SV - Schedule Variance. Es una medida que expresa la diferencia entre el Valor Ganado y el Valor Planeado. (EV – PV)**
- **TCCPI - To Complete CPI. Indica el CPI que se tendría que tener en el saldo del proyecto si es que se desea cumplir con el presupuesto original. (Valdez, 2013)**

### INFORMES DE COSTO Y FORMATO

Información de Costos	Muestra el estado actual de costos del proyecto y las tareas de nivel superior. Además, muestra los costos planeados, restantes, reales, acumulados y de línea base, así como el porcentaje de finalización. De este modo se determina si el proyecto se ajustará al presupuesto. (MS Project 2013).
Información general del proyecto	Muestra el porcentaje de finalización del proyecto, los próximos hitos y las tareas cuya fecha de vencimiento ya se ha cumplido (tareas retrasadas) (MS Project 2013).
Información general del trabajo	Muestra una evolución del trabajo del proyecto, así como estadísticas de trabajo de todas las tareas de nivel superior para saber cuál es el porcentaje de finalización y qué tareas aún están pendientes por realizar. (MS Project 2013).
Flujo de caja	Muestra los costos y los costos acumulados de todas las tareas de nivel superior. (MS Project 2013).
Sobrecostos	Muestra la variación de costos de todas las tareas de nivel superior y recursos de trabajo, e indica en qué punto superan los costos reales a los costos de línea base. (MS Project 2013).
Informe de Valor Acumulado	Muestra el valor acumulado, la variación y los índices de rendimiento durante un tiempo. Asimismo, compara los costos y las programaciones con una línea de base con el fin de determinar si el proyecto cumplirá la fecha prevista. (MS Project 2013).
Visión general de costo de recursos	Muestra el estado del costo de los recursos de trabajo (personal y material). Asimismo, muestra los detalles de costos en una tabla y datos de distribución de costos en un gráfico. (MS Project 2013).
Información general de costos de la tarea	Muestra el estado de costo de las tareas de nivel superior. Asimismo, muestra los detalles de costos en una tabla y datos de distribución de costos en un gráfico. (MS Project 2013).

### GESTIÓN DE PROCESOS

<b>Estimación de costos</b>	<p><b>Fase 1:</b> \$30.431.171,86</p> <p><b>Fase 2:</b> \$19.450.000,00</p> <p><b>Fase 3:</b> \$3.791.000,00</p> <p><b>Fase 4:</b> \$1.082.500,00</p> <p>La estimación del tiempo se calcula mediante la fórmula del método PERT (3 Puntos):</p>
-----------------------------	--

<b>Elaboración de presupuesto</b>	<p>La reserva de contingencia se obtiene de la matriz de riesgos por un total de \$11.400.000.</p> <p>El Gerente de proyecto tiene manejo sobre la línea base del costo.</p> <p>La reserva de gestión se obtiene del 10% sobre la línea base del costo \$9.637.467,19</p>
<b>Actualización, monitoreo y control</b>	<p>La ejecución presupuestal se revisa semanalmente, se manejan versiones por cada modificación realizada a los planes. Si la varianza sobrepasa el +/- 10% se procederá a realizar una auditoría de cambios.</p>

Anexo Q. Plan de Gestión de la Calidad

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD					
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESSET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE CALIDAD	
Rol	Responsabilidad
<b>Gerente de Proyecto</b>	Responsable de la planeación, la calidad y el éxito del proyecto a través de su gestión, gestionar acciones preventivas, correctivas y de mejora.
<b>Asistente de Proyecto 1 y 2</b>	<b>Apoyo operativo en labores asignadas por el Gerente de Proyecto.</b>
<b>Asesor Externo (PMP)</b>	<b>Asesoría en temas de calidad sobre el proyecto.</b>
<b>Analista de Procesos 1,2 y 3</b>	<b>Análisis estratégico de procesos, subordinados por el GP. Apoyo para el aseguramiento de la calidad.</b>
<b>Instructor</b>	<b>Capacitación de Personal en competencias necesarias de GP.</b>
<b>Auxiliar de Cafetería</b>	<b>Apoyo logístico en alimentación y refrigerios.</b>
<b>Consultoría Teleset</b>	<b>Asesoramiento sobre los procesos internos actuales de Teleset, para el levantamiento real de información relevante y formulación de la propuesta de mejora que responda a las necesidades actuales</b>

	<b>de la compañía. (Información real y oportuna)</b>
<b>Consultoría Dirección</b>	<b>Asesoramiento en la dirección de los proyectos actuales, y las oportunidades de mejora en términos de administración, ejecución y monitoreo de proyectos. (Información real y oportuna)</b>
<b>Consultoría Producción</b>	<b>Asesoramiento en la ejecución actual de pre-producción, producción, fotografía, arte, maquillaje, talento, y post-producción. (Información real y oportuna)</b>

### ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

A la fecha, Teleset no cuenta con alguna certificación de calidad, por lo cuál se utilizarán las herramientas y técnicas suministradas por la norma ISO 21500, la cual provee una guía de calidad para la administración de proyectos.

Para el aseguramiento de la calidad en la Planificación del Proyecto, se utiliza la Metodología del marco lógico, la cual cuenta con una herramienta de Diagrama de Causa – Efecto o Arbol de Problemas, que posteriormente se convierte en el Árbol de Objetivos, para facilitar la identificación de las causas reales del problema y la implementación de acciones de mejora eficientes.

Para le levantamiento de los procesos actuales, se utilizan Diagrama de Flujo de Procesos utilizando la metodología ANSI.

### ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

**Se realizan monitoreos semanales sobre el aseguramiento de la calidad de los principales entregables del proyecto.**

**Se monitorea el cumplimiento de la política de calidad formulada.**

### ENFOQUE DEL CONTROL DE CALIDAD

**Se siguen los siguientes requerimientos:**

- **PMBOK® fifth ed.**
- **Norma ANSI (Diagramación)**
- **Norma ISO 21500 (Gestión de Proyectos)**

## ENFOQUE DE LA MEJORA DE LA CALIDAD

**Se monitorea constantemente en trabajo para detectar variaciones e implementar acciones correctivas oportunamente.**

**Así mismo se espera implementar acciones de mejora constantemente, así el proyecto se ejecute de acuerdo a las líneas base.**

Anexo R. Plan de Gestión de los Recursos Humanos

## PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELETSET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®

### CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

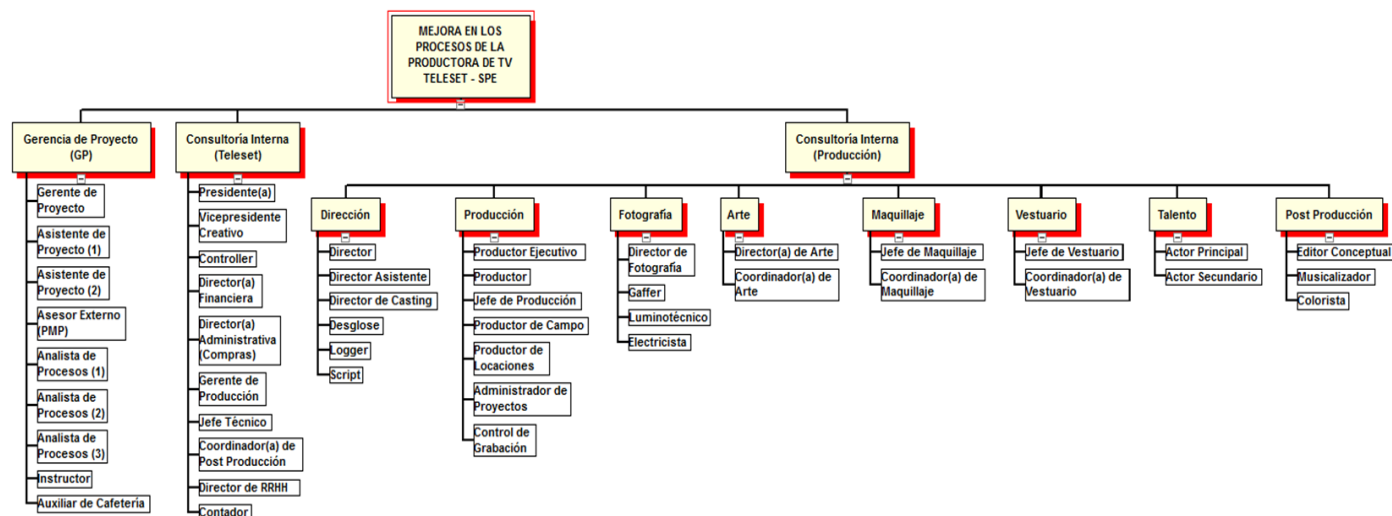
## ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

ROL	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE AUTORIDAD
Gerente de Proyecto	Planear, Ejecutar, Monitorear, Controlar y Cerrar el Proyecto. Realizar y ejecutar los planes de gestión del proyecto. Presentar informes de ejecución y rendimiento. Asegurar la Calidad del Proyecto.	<b>Alto</b>
Asistente de Proyecto 1 y 2	Soportar las actividades operativas delegadas por el GP	<b>Bajo</b>
Asesor Externo (PMP)	<b>Asesoría en temas de calidad sobre el proyecto.</b>	<b>Medio</b>
Analista de Procesos 1,2 y 3	<b>Análisis y proyecciones de entregables principales del Proyecto.</b>	<b>Medio</b>

Instructor	<b>Capacitación de Personal en competencias necesarias de GP.</b>	<b>Medio</b>
Auxiliar de Cafetería	<b>Apoyo logístico en alimentación y refrigerios.</b>	<b>Bajo</b>
Consultoría Teleset	Asesoramiento sobre los procesos internos actuales de Teleset, para el levantamiento real de información relevante y formulación de la propuesta de mejora que responda a las necesidades actuales de la compañía. (Información real y oportuna)	<b>Medio</b>
Consultoría Dirección	Asesoramiento en la dirección de los proyectos actuales, y las oportunidades de mejora en términos de administración, ejecución y monitoreo de proyectos. (Información real y oportuna)	<b>Bajo</b>
Consultoría Producción	Asesoramiento en la ejecución actual de pre-producción, producción, fotografía, arte, maquillaje, talento, y post-producción. (Información real y oportuna)	<b>Bajo</b>

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

### Organizational Breakdown Structure, OBS



Fuente: Construcción propia.

## PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAL

### ADQUISICIÓN DEL PERSONAL

Todo el personal del proyecto, será contratado bajo la figura Por Obra o Labor Contratada, ocho días antes del inicio del proyecto, para ponerse en contexto sobre el objetivo.

Se resalta que las personas de Consultoría Interna y Extrema de Teleset, como lo son:

- Consultoría Directivas Teleset
- Consultoría Dirección (Producción)
- Consultoría Producción
- Consultoría PMP

Se proyectan por honorarios, por hora.

### LIBERACIÓN DEL PERSONAL

Se espera promover a las personas que obtengan buenos y eficientes resultados para próximos proyectos al interior de Teleset, en alguna de las producciones futuras, para generar continuidad y estabilidad laboral.

## CALENDARIO DE RECURSOS

En la siguiente gráfica se relaciona los días festivos no laborales del proyecto:

Días festivos 2015			
A	B	MES	CELEBRACIÓN
1	1	enero	Año Nuevo
6	12	enero	Epifanía (Día de los reyes magos) *
19	23	marzo	Día de San José *
ss	29	marzo	Domingo de ramos
ss	2	abril	Jueves Santo
ss	3	abril	Viernes Santo
P	5	abril	Domingo de Resurrección
1	1	mayo	Día del trabajo
14	18	mayo	La Ascensión del Señor *
4	8	junio	Corpus Christi *
X		Día cívico	
X		Fiesta religiosa	

A	B	MES	CELEBRACIÓN
12	15	junio	El Sagrado Corazón de Jesús *
29	29	junio	San Pedro y San Pablo *
20	20	julio	Día de la Independencia
7	7	agosto	Batalla de Boyacá
15	17	agosto	La Asunción de la Virgen María *
12	12	octubre	Día de la Raza *
1	2	noviembre	Todos los Santos *
11	16	noviembre	Independencia de Cartagena *
8	8	diciembre	Día de la Inmaculada Concepción
25	25	diciembre	Día de Navidad

sm	semana
ss	Semana Santa
P	Pascua

–En la columna A se encuentran las fechas originales de los días de fiesta en Colombia.  
 –En la columna B están las fechas en que se celebran los días festivos en el año 2015.  
 (Los días de fiesta señalados con asterisco ( \* ) han sido trasladados de su fecha original, al lunes siguiente).

Fuente: (Voler a Colombia.com, 2015)

El siguiente gráfico, plasma el número de horas por recurso:



 <div>Trabajo 729</div> <div>Disponibilidad restante 6</div>	 <div>Trabajo 122</div> <div>Disponibilidad restante 613</div>	 <div>Trabajo 96</div> <div>Disponibilidad restante 639</div>	 <div>Trabajo 3</div> <div>Disponibilidad restante 732</div>
Gerente de Proyecto	Asistente de Proyecto (1)	Asistente de Proyecto (2)	Asesor Externo (PMP)
 <div>Trabajo 2</div> <div>Disponibilidad restante 733</div>	 <div>Trabajo 3</div> <div>Disponibilidad restante 732</div>	 <div>Trabajo 3</div> <div>Disponibilidad restante 732</div>	 <div>Trabajo 3</div> <div>Disponibilidad restante 732</div>
Auxiliar de Cafetería	Presidente(a)	Vicepresidente Creativo	Controller
 <div>Trabajo 19</div> <div>Disponibilidad restante 716</div>	 <div>Trabajo 19</div> <div>Disponibilidad restante 716</div>	 <div>Trabajo 35</div> <div>Disponibilidad restante 700</div>	 <div>Trabajo 19</div> <div>Disponibilidad restante 716</div>
Director(a) Financiera	Director(a) Administrativa (Compras)	Gerente de Producción	Jefe Técnico
 <div>Trabajo 3</div> <div>Disponibilidad restante 732</div>	 <div>Trabajo 19</div> <div>Disponibilidad restante 716</div>	 <div>Trabajo 3</div> <div>Disponibilidad restante 732</div>	
Coordinador(a) de Post Producción	Director de RRI#1	Contador	

Fuente: Construcción propia.

## REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN

Es necesario realizar la respectiva capacitación a todo el equipo del proyecto, sobre Teleset, sus proyectos, y lo que se busca con el presente proyecto de mejoramiento. Así mismo se tiene en cuenta un plan de capacitación de personal sobre los resultados a obtener en la ejecución. Es indispensable que las personas a contratar para los cargos de Analista, Asistente de Proyecto y Capacitador, cumplan con los requerimientos profesionales y de experiencia en producción y proyectos para facilitar la eficacia de las tareas asignadas. El Gerente de Proyecto, debe ser profesional especializado en Gerencia de Proyectos, preferiblemente certificado como PMP, y conocimientos en producción de cine y televisión.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Se estipula una comisión de éxito que se repartirá con todo el equipo del proyecto, de lograr ahorro en presupuesto y cumplimiento del plan antes de lo planeado.

## REGLAMENTOS, NORMAS Y CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS

Se deben tener muy presentes las políticas de Sony Pictures Entertainment – Teleset, en cuanto al manejo de información, reglamento interno de trabajo (no consumo de alcohol, no cigarrillo, no drogas) en las instalaciones de la compañía. Así mismo es indispensable que todo el equipo de proyecto cuente con lo reglamentado en seguridad social y ARL.

---

## SEGURIDAD

**Los protocolos de seguridad de Sony Pictures Entertainment son rigidos, y ayudan a que se protejan los procedimientos y la información.  
ARL para todo el personal del proyecto.**

Anexo S. Plan de Gestión de las Comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES					
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

<u>Interesado</u>	<u>Información</u>	<u>Método</u>	<u>Tiempo/Frecuencia</u>	<u>Remitente</u>
Gerente de Proyecto	Informes de ejecución y estado de tareas, solicitudes de cambios, permisos, cotizaciones, órdenes de compra, facturas.	Formal e Informal (e-mail, telefónicamente, impresión original y copia)	Semanalmente	Personal (Equipo del proyecto)
Asistente de Proyecto 1 y 2	Cotizaciones, facturas, órdenes de compra, manuales de procesos y procedimientos, proyecciones.	Formal e informal (e-mail, formato original)	Cada vez que sea necesario	GP
Asesor Externo (PMP)	Informes de avance, preguntas de asesoría puntual, retroalimentación.	Formal e informal (e-mail, videoconferencia, tel)	Cada 15 días	Universidad
Analista de Procesos 1,2 y 3	Cotizaciones, facturas, órdenes de compra, manuales de procesos y procedimientos, proyecciones, balances, programación de MS Project 2013.	Formal e informal (e-mail, formato original)	Cada vez que sea necesario	GP
Instructor	Necesidades, guías, objetivos y metas de capacitación.	Formal e informal (e-mail, videoconferencia, tel)	Al terminar la etapa de ejecución	GP - Teleset
Auxiliar de Cafetería	Necesidades de alimentación.	Informal (Tel)	Cada vez que sea necesario	GP - Teleset
Consultoría Teleset	Asesoría sobre planeación y ejecución.	Informal (E-mail, telefónicamente, comunicaciones oficiales)		GP - Teleset
Consultoría Dirección	Asesoría sobre el proceso de dirección.			GP - Teleset
Consultoría Producción	Asesoría sobre el proceso de Producción.			GP - Teleset

## SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

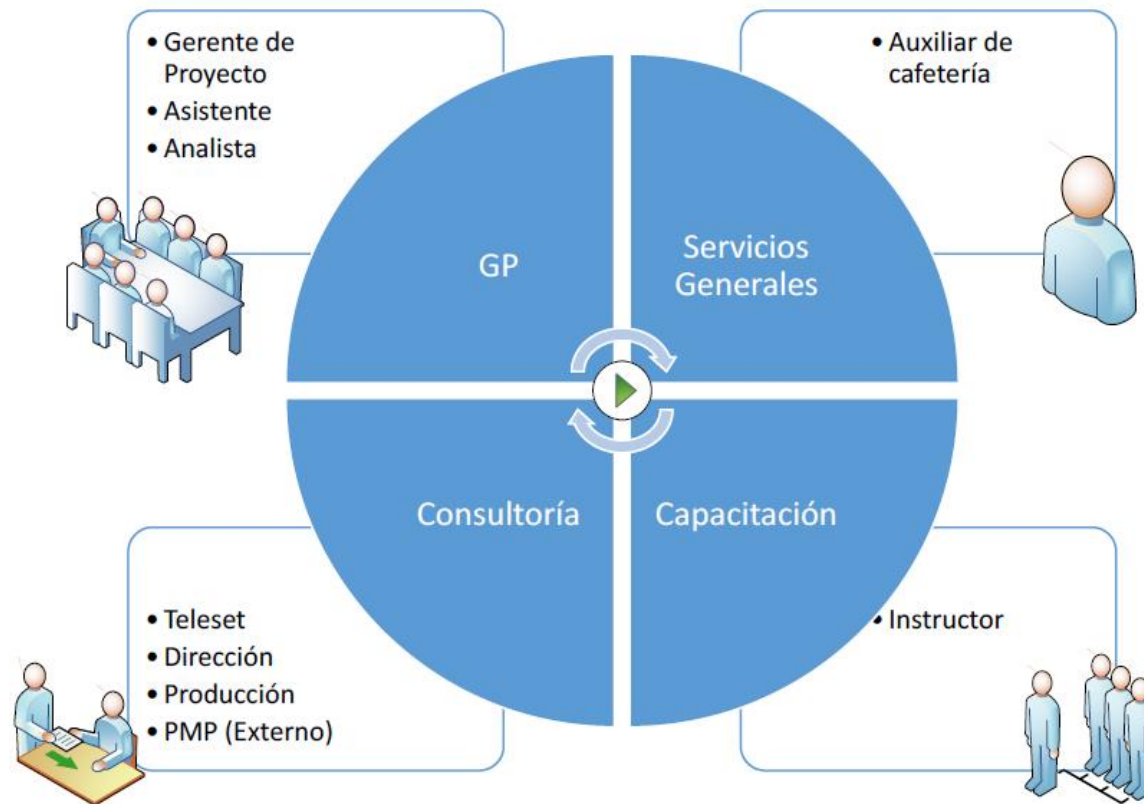
<u>Supuestos</u>	<u>Restricciones</u>
Comunicación efectiva	<b>Todas las comunicaciones oficiales, cotizaciones, órdenes de compra, facturas y contratos deben ser revisados y aprobados por el Gerente de Proyecto.</b>
Información clara, pertinente y relevante	<b>Todas las comunicaciones oficiales deben ser archivadas con el respectivo consecutivo.</b>
<b>Conocimiento del proyecto en profundidad</b>	<b>Las comunicaciones, en lo posible únicamente deben realizarse de lunes a sábado.</b>
<b>Compromiso de los interesados con la comunicación efectiva</b>	<b>Se utilizará para los fines de comunicación, únicamente los correos dispuestos por el dominio de Sony Pictures Entertainment - Teleset</b>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS O ACRÓNIMOS

<b>SPE</b>	<b>Sony Pictures Entertainment</b>
<b>GP</b>	<b>Gerente de Proyectos o Gerencia de Proyectos</b>
<b>Consultoría</b>	<b>Consiste en la orientación por parte de los expertos en Administración, Dirección y Producción sobre los objetivos del proyecto.</b>

## DIAGRAMAS DE COMUNICACIÓN

### Proces de Comunicación del Proyecto Teleset – SPE



Fuente: Construcción propia.

## PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®

### CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

### METODOLOGÍA

**A continuación se describe la metodología a utilizar en el Plan de Gestión del Riesgo:**

1. Identificación del Riesgo: Mediante una lluvia de ideas del equipo del proyecto, y el juicio de expertos, se realiza un listado general de los posibles riesgos que puedan afectar al proyecto, con el fin de lograr una caracterización y clasificación temprana del riesgo. Adicionalmente se utilizan diagramas de causa – efecto, entrevistas y el análisis DOFA.
2. Análisis Cualitativo del Riesgo: Se priorizan los riesgos identificados para una posterior acción, utilizando para ello técnicas de estimación como la evaluación de probabilidad e impacto y se plasma en la matriz de probabilidad e impacto.
3. Análisis cuantitativo del Riesgo: Se crea una lista de control y se calcula el Valor Monetario Esperado, VME. Así mismo se realiza el análisis de sensibilidad y árboles de decisión.
4. Planeación de la respuesta al riesgo: Se desarrollan las posibles acciones de respuesta, en caso de que algún riesgo se llegue a materializar y se determina el un responsable para cada riesgo.
5. Monitoreo y control del Riesgo: Se crean respuestas temporales (workarounds), se monitorean constantemente los riesgos identificados, así como la aparición de nuevos riesgos.

### ROLES Y RESPONSABILIDADES

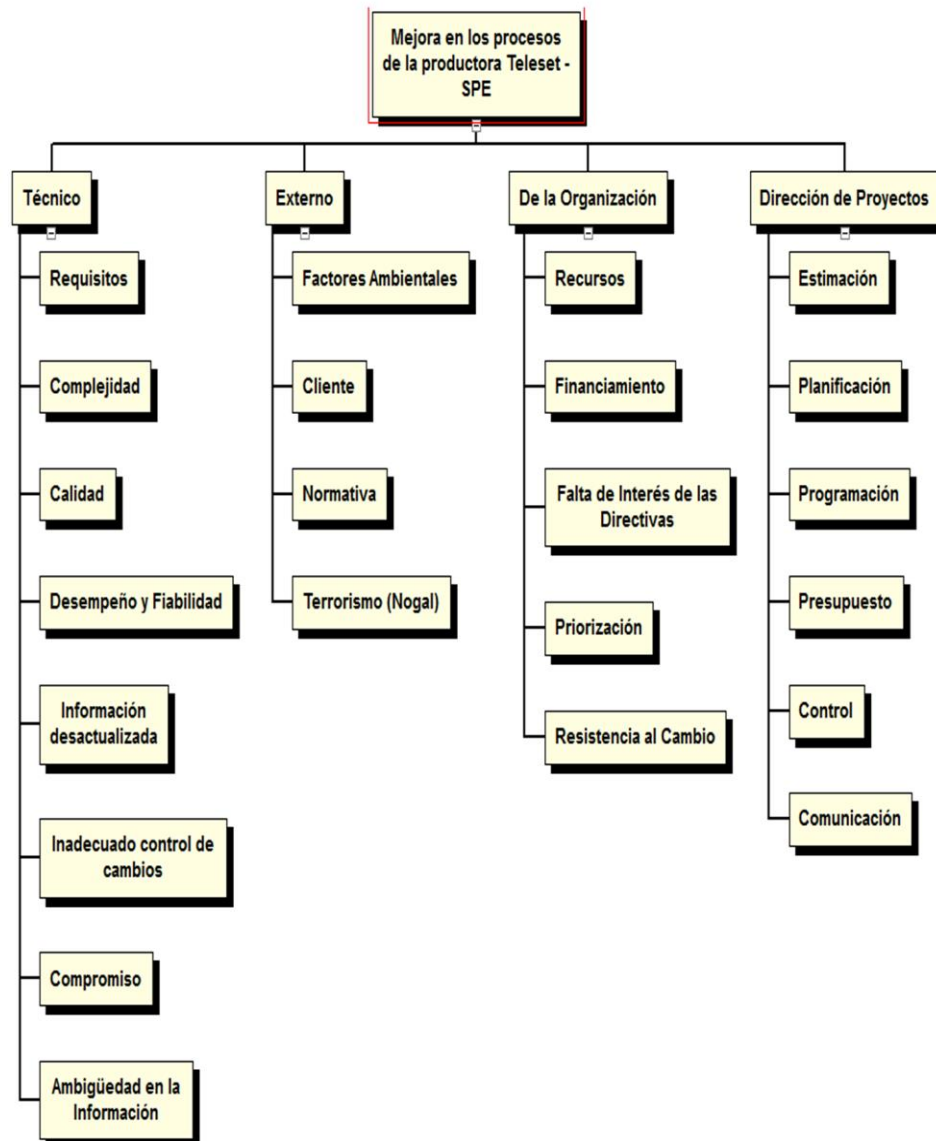
**Gerente de Proyecto: Encargado de los riesgos Muy Altos.**

**Analista de Proyecto: Encargado de los riesgos Altos.**

**Asistente de Proyecto: Encargado de los riesgos Medios.**

## CATEGORÍA DE RIESGOS

A continuación se plasma la Estructura de Desagregación del riesgo:



Fuente: Construcción propia.

## DEFINICIONES DE PROBABILIDAD

### Severidad y Probabilidad de ocurrencia:

SEVERIDAD		HSE y SEG. FÍSICA			ALCANCE	
		Personas	Daños a instalaciones	Ambiente	ECONÓMICOS (COSTO) (\$)	Programación (días cronograma)
5	Muy Alto	Una o mas fatalidades	Daño Total	Contaminación Irreparable	Catastrófica	>10% Programa Ejecución
					10% o más	28,2
4	Alto	Incapacidad permanente (parcial o total)	Daño Mayor	Contaminación Mayor	Grave	6->10% Programa Ejecución
					8%	16,9
3	Medio	Incapacidad temporal (>1 día)	Daño Localizado	Contaminación Localizada	Severo	2->6% Programa Ejecución
					5%	5,6
2	Bajo	Lesión menor (sin incapacidad)	Daño Menor	Efecto Menor	Importante	1->2% Programa Ejecución
					4%	2,8
1	Insignificante	Lesión leve (primeros auxilios)	Daño leve	Efecto Leve	Marginal	<1% Programa Ejecución
					2%	0,0
0	Nulo	Ningún Incidente	Ningún Daño	Ningún Efecto	Ninguna	0% Programa Ejecución
					0	0

### PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

A	B	C	D	E
<1%	1%-5%	5%-25%	25%-50%	>50%
Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Ocorre en 1 de 100 proyectos	Ocorre en 1 de 20 proyectos	Ocorre en 1 cada 4 proyectos	Ocorre en 1 de 3 proyectos	Ocorre en 1 cada 2 proyectos



---

## PROTOCOLOS DE CONTINGENCIA

VALORACIÓN GLOBAL	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO
M	Mitigar	1. Verificación de pararrayos 2. Capacitación al personal
M	Transferir	1. verificación planes de acción con la comunidad y entidades encargadas en el tema, validación de pólizas. 2. Validación planes de emergencia dentro de los entornos analizados. 3. Incentivar y promover actividades de supervivencia.. 4. Identificación de planos de los entornos.
H	Mitigar	1. Evaluación canal de banda ancha. 2. Identificación de proveedores con la más alta cobertura. 3. Evaluación concurrencia en transacciones.
VH	Mitigar	1. Generación de Backup. 2. Integración de servidores espejo para copias de seguridad. 3. Integración de almacenamiento en Icloud
H	Transferir	1. Consulta y capacitación sobre el plan de emergencias
M	Mitigar	1. Generar una búsqueda exhaustiva de información adicional. 2. Levantamiento de información inexistente
H	Mitigar	1. Capacitar al personal sobre la metodología. 2. Utilizar medios alternativos de capacitación.
M	Mitigar	1. Monitorear constantemente los resultados de cada producto. 2. Monitorear constantemente la ejecución de cada tarea.
M	Transferir	1. Generar pruebas y diagnósticos sobre la ejecución del proyecto.
M	Mitigar	1. Crear comité de control de cambios. 2. Analizar todas las necesidades de cambio, siempre en pro del beneficio del proyecto y de la organización.
VH	Mitigar	1. Motivar a las directivas de Teleset mediante un análisis claro y real del costo/beneficio del proyecto.
VH	Mitigar	1. Motivar a las directivas de Teleset mediante un análisis claro y real del costo/beneficio del proyecto.
VH	Mitigar	1. Motivar al personal mediante un análisis claro y real del costo/beneficio del proyecto.
H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar una correcta Estimación.
H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar una correcta Planificación.
H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar una correcta programación de las tareas.
H	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar una correcta Presupuestación.
M	Mitigar	1. Contar con todos los recursos necesarios en la fase de inicio del proyecto para generar un correcto control.
M	Mitigar	1. Estructurar canales de comunicación efectivos entre todos los interesados.

PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS					
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA PRODUCTORA COLOMBIANA DE TELEVISION TELESET, BAJO LA METODOLOGIA PMI®					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Nelson Soto	Édgar Velasco	Édgar Velasco	26/11/15	Primera Versión

<u>Interesado</u>	<u>Inconsciente</u>	<u>Resistente</u>	<u>Neutral</u>	<u>Participativo</u>	<u>Lider</u>
Gerente de Proyecto				<b>C</b>	<b>D</b>
Asistente de Proyecto 1 y 2			<b>C</b>	<b>D</b>	
Asesor Externo (PMP)			<b>C</b>	<b>D</b>	
Analista de Procesos 1,2 y 3			<b>C</b>	<b>D</b>	
Instructor			<b>C</b>	<b>D</b>	
Auxiliar de Cafetería		<b>C</b>	<b>D</b>		
Consultoría Teleset				<b>C</b>	<b>D</b>
Consultoría Dirección			<b>C</b>	<b>D</b>	
Consultoría Producción			<b>C</b>	<b>D</b>	

**C = Current level of engagement D = Desired level of engagement**

## CAMBIOS PENDIENTES EN LOS INTERESADOS

**Según el Alcance delimitado del proyecto, únicamente se incluyen los procesos de Gerencia de Proyectos de Teleset, sin embargo si la compañía desea ampliar el alcance, se debe someter al comité de control de cambios, para evaluar las alternativas sin afectar las variables de la triple restricción del proyecto.**

## ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Interesado	Enfoque
Gerente de Proyecto	<b>Participa de manera activa y transversal en todas las fases del ciclo de vida del proyecto, es el encargado de asegurar el alcance del proyecto en su totalidad.</b>
Asistente de Proyecto 1 y 2	<b>La participación se limita a las tareas delegadas por el Gerente de Proyecto.</b>
Asesor Externo (PMP)	<b>Se encarga de la orientación y aseguramiento de la calidad del proyecto, mediante la figura de consultoría.</b>
Analista de Procesos 1,2 y 3	<b>Encargado de monitorear constantemente el proyecto y cada uno de los entregables por cada fase. Apoyo directo al Gerente de Proyecto.</b>
Instructor	<b>Encargado de la capacitación del personal en general sobre la nueva metodología de proyectos.</b>
Auxiliar de Cafetería	<b>Soporte constante de oficios varios.</b>
Consultoría Teleset	<b>Equipo encargado de brindar soporte sobre el Alcance delimitado, así como asesoría y juicio de expertos.</b>
Consultoría Dirección	<b>Equipo encargado de soportar la orientación del proyecto frente al análisis de brechas detectadas, así como apoyo directo en la formulación de los nuevos proyectos.</b>
Consultoría Producción	<b>Equipo encargado de soportar la orientación del proyecto frente al análisis de brechas detectadas, su principal enfoque, es el detalle de las actividades a realizar durante los proyectos existentes.</b>